

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico de Marketing para incrementar el consumo de Papa
Peruana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE MARKETING OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Stephanie Barclay Venegas, DNI: 45067899

Pamela Valery Marrache Diaz, DNI: 72552385

María Esperanza Pieruccini Ramírez, PASAPORTE: AR342966

ASESOR

Rolando Arellano Cueva, DNI: 09137773

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0003-1024-1281>

JURADO

Juan O'Brien Cáceres

Alex Henry Llanque Sánchez

Rolando Arellano Cueva

Surco, febrero de 2022

Agradecimientos

Agradecemos a Miguel Quevedo, Especialista de Cultivos del Ministerio de Agricultura y a la Asociación AGUAPAN por sus valiosos aportes e información brindada para contribuir en la consolidación de los resultados obtenidos en nuestra tesis.

A todos los hombres y mujeres del campo dedicados a cultivar papa, quienes con su esfuerzo nos brindan un alimento de gran valor nutricional y de orgullo nacional.

A nuestros profesores de Centrum que participaron en nuestra formación académica y personal durante el desarrollo de nuestra maestría.

A nuestros compañeros de la Maestría, por compartir sus experiencias personales y profesionales que nos permitieron enriquecer nuestros conocimientos.

A todos aquellos responsables e involucrados en nuestra etapa de aprendizaje y a quienes fueron parte de este proceso de estudio que permitió la presentación de nuestra tesis.

Finalmente, expresamos nuestro sentido agradecimiento y aprecio a nuestro asesor de tesis Rolando Arellano Cueva, quien con su basto conocimiento nos retó a realizar una investigación para generar un aporte en el sector agrario de nuestro país.

Dedicatorias

A Dios por la valiosa oportunidad de aprender y compartir experiencias personales y profesionales en la cultura peruana. A mi esposo Carlos Mario, a mis padres José Luis y Esperanza por su incondicional apoyo, amor y confianza. Gracias a mis profesores, amigos y familiares quienes durante estos dos años de estudio me brindaron su apoyo y respaldo para culminar satisfactoriamente esta meta profesional.

(Maria Pieruccini)

A Dios por permitirme gozar de estos dos años de estudio con salud. A mis papas Jaime y a Margarita y en especial a mi esposo Francisco, que a pesar de las circunstancias que nos tocó vivir durante el último año de estudio, me alentaron a continuar el camino de mis metas. A mis hermanos, suegros y amigos, por la paciencia y comprensión en estos dos años dedicados al trabajo y estudio.

(Stephanie Barclay)

Dedico este esfuerzo a Dios, a mis padres Douglas, Fanny y a mis hermanos Douglas y Verónica por su gran apoyo y respaldo. Y a todas aquellas personas que son parte importante en mi vida. También a aquellos hombres y mujeres que trabajan en el campo y que con su esfuerzo nos permiten disfrutar de un producto de primera calidad como es la papa peruana.

(Pamela Marrache)

Resumen Ejecutivo

La papa peruana es un cultivo ancestral que además de tener un gran aporte nutricional, ha permitido ser el sustento económico para muchas familias peruanas y ha posicionado a Perú como el país que produce más variedades únicas en el mundo. A pesar de ser un cultivo de orgullo nacional, existe un grave problema de percepción del producto, el cual se refleja en niveles de consumo inferiores en ciertos segmentos del país.

La presente tesis busca ser una herramienta para ayudar a incrementar el consumo de la papa peruana en los segmentos *premium* de Lima Metropolitana. De acuerdo a la investigación realizada y las entrevistas con expertos, se determinó que existe una gran oportunidad en los niveles socioeconómicos A y B, debido a que su consumo actual está por debajo del promedio nacional. A través de esta tesis, se brindan las estrategias necesarias para que cualquier organización o empresa que busque impulsar el consumo de este tubérculo, pueda lograrlo a partir de un análisis del consumidor y del mercado, salvaguardando el rol del agricultor como principal pilar de la cadena productiva.

Para incentivar el consumo de papa peruana en el segmento *premium* de Lima Metropolitana, se propone desarrollar un Plan de Marketing Estratégico a cinco años enfocado en la presentación del producto, comunicación al consumidor sobre sus variedades, los usos y el valor nutricional. De esta manera, se logrará tener un consumidor más informado, dispuesto a elegir este alimento frente a sus sustitutos, y dar mayor valor a la comercialización de la papa peruana, para contribuir directamente en las familias agricultoras y en el desarrollo del país.

Abstract

The Peruvian potato is an ancestral tubercle that on top of having a great nutritional value, it has been the economical backbone for many families. Moreover, it has position Peru as the producer with the most unique varieties of potatoes in the world. In spite of being a harvest of national pride, a problem of perception lingers above the potato product, which is reflected in lower-than-expected levels of consumption in certain segments of the country.

This thesis seeks to be a tool to help increase the consumption of Peruvian potatoes in premium segments of Metropolitan Lima. According to the research carried out and interviews with experts, it was determined that there is a great opportunity in socioeconomic levels A and B, because their current consumption is below than the national average. Through this thesis, the necessary strategies are provided so that any organization or company that seeks to promote the consumption of this tubercle, can achieve it from an analysis of the consumer and the market, safeguarding the role of the farmer as the main pillar of the chain productive.

To encourage the consumption of Peruvian potatoes in the premium segment of Metropolitan Lima, it is proposed to develop a five-year Strategic Marketing Plan focused on the presentation of the product, communication to the consumer about its varieties, uses and nutritional value. In this way, it will be possible to have a more informed consumer, willing to choose this food over its substitutes, and give greater value to the commercialization of the Peruvian potato, to contribute directly to the farming families and the development of the country.

Tabla de Contenidos

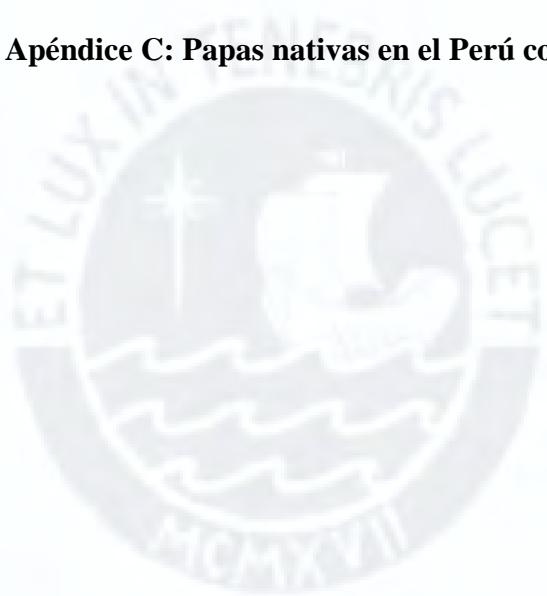
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Metodología de la Investigación.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos de la Investigación.....	3
<i>1.3.1 Objetivo General.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3.3 Preguntas de Investigación.....</i>	<i>4</i>
1.4 Resultados y Análisis.....	4
1.5 Hábitos de Consumo	5
1.6 Hábitos de Compra	6
1.7 Conocimiento de las Papas	6
1.8 Percepción sobre la Papa	7
Capítulo II: Situación Actual del Subsector de la Papa	10
2.1 Definición	10
2.2 Evolución del Subsector en el Mundo	11
2.3 Situación General del Sector/Subsector en el Perú.....	15
2.4 Proyección del Mercado en el Perú	18
2.5 Conclusiones.....	19

Capítulo III: Definición de la Visión, Misión, Código de Ética y Valores	23
3.1 Visión.....	23
3.2 Misión	25
3.3 Código de Ética y Valores	26
3.4 Conclusiones.....	27
Capítulo IV: Diagnóstico Situacional.....	29
4.1 Análisis Externo.....	29
4.1.1 Análisis PESTE.....	29
4.1.2 Análisis del Consumidor.....	43
4.1.3 Análisis de la industria	54
4.1.4 Análisis de Fuerzas Competitivas.....	61
4.1.5 Análisis de la Competencia.....	66
4.1.6 Matriz del Perfil Competitivo	69
4.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	71
4.2 Análisis Interno.....	72
4.2.1 Análisis AMOFHIT.....	72
4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	78
4.3 Conclusiones.....	81
Capítulo V: Proceso Estratégico de Marketing.....	83
5.1 Análisis Estratégico de Marketing.....	83
5.1.1 Matriz FODA	83

5.1.2 <i>Matriz Interna y Externa</i>	84
5.2 <i>Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)</i>	84
5.2.1 <i>Objetivo General</i>	84
5.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	84
5.3 <i>Decisiones Estratégicas de Marketing</i>	85
5.3.1 <i>Ventaja Competitiva</i>	85
5.3.2 <i>Estrategias Genéricas</i>	86
5.3.3 <i>Propuesta Estratégica de Valor</i>	86
5.3.4 <i>Matriz Estratégica OLPM</i>	88
5.3.5 <i>Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)</i>	89
5.4 <i>Estrategias Operacionales de Marketing</i>	89
5.4.1 <i>Estrategias de Segmentación</i>	89
5.4.2 <i>Estrategia de Posicionamiento</i>	93
5.4.3 <i>Matriz Estratégica OCPM</i>	94
5.5 <i>Conclusiones</i>	94
Capítulo VI: Marketing Mix	97
6.1 <i>Producto</i>	97
6.1.1 <i>Objetivos y Estrategias de la Variable Producto</i>	102
6.1.2 <i>Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto</i>	102
6.2 <i>Precio</i>	103
6.2.1 <i>Objetivos y Estrategia de la Variable Precio</i>	104

6.2.2 <i>Determinación del Precio</i>	105
6.3 Promoción	110
6.3.1 <i>Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación</i>	110
6.3.2 <i>Objetivos, Estrategias y PDA de la Promoción de Ventas</i>	114
6.3.3 <i>Indicadores clave de desempeño</i>	116
6.4 Canales de distribución	117
6.4.1 <i>Objetivos y Estrategias de Canales y de Distribución</i>	119
6.5. Personas	121
6.5.1 <i>Objetivos y Estrategias de la Variable Personas</i>	121
6.6 Evidencia Física	124
6.6.1 <i>Objetivos y Estrategias de la Variable Evidencia Física</i>	124
6.6.2 <i>PDA de la Variable Evidencia Física</i>	124
6.7 Procesos	124
6.7.1 <i>Objetivos y Estrategias de la Variable Procesos</i>	124
6.7.2 <i>Plan de Acción de la Variable Procesos</i>	126
6.8 Conclusiones	128
Capítulo VII: Presupuesto y Control	131
7.1 Presupuesto de Marketing.....	131
7.2 Supuestos Económicos.....	135
7.3 Estado de Ganancias y Pérdidas	145
7.4 Cronograma de Implementación.....	147

7.5 Mecanismos de Control	147
7.6 Conclusiones	149
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones	151
Referencias.....	154
Apéndice A: Definición de Variedades de papa nativas más comerciales.....	163
Apéndice B: Valor nutricional de papas nativas comerciales en el Perú.....	166
Apéndice C: Papas nativas en el Perú con mayor nivel de Vitamina C.....	167



Lista de Tablas

Tabla 1 Principales Productores en Volumen (TM) y Porcentaje (%) en el 2019	12
Tabla 2 Superficie Cultivada a Nivel Mundial en Hectáreas (ha) y Porcentaje (%)	14
Tabla 3 Definición de la Visión del Sector de la Papa en el Perú.....	24
Tabla 4 Definición de la Misión del Sector de la Papa en el Perú	25
Tabla 5 Estructura Arancelaria para el Sector Agrario	32
Tabla 6 Ingreso Promedio Mensual, según Ámbito Geográfico, 2006, 2016 y 2017.....	36
Tabla 7 Técnicas Sostenibles en los Tres Países: Perú, Ecuador y Bolivia	41
Tabla 8 Consumo Promedio Per Cápita Anual de Tubérculos y Derivados por Ubicación, según Principales Tipos de Tubérculos y Derivados	49
Tabla 9 Variaciones de Precios del Mercado de la Papa por País (01/06/2020)	60
Tabla 10 Papa Congelada Prefrita por Importador	68
Tabla 11 Factores Claves de Éxito del Subsector de la Papa en Perú y China.....	70
Tabla 12 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	71
Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	80
Tabla 14 Definición de la Segmentación Geográfica del Público Objetivo	91
Tabla 15 Definición de la Segmentación Demográfica del Público Objetivo	92
Tabla 16 Definición de la Segmentación Psicográfica del Público Objetivo	92
Tabla 17 Definición de la Segmentación Conductual del Público Objetivo.....	92
Tabla 18 Análisis de la Papa para Identificación de Oportunidades.....	101
Tabla 19 Definición de los Niveles de Comercialización de la Papa	102
Tabla 20 Precio de Papas Nativas en el Retail.....	107
Tabla 21 Cadena de Procesamiento de la Papa Nativa- Tumbay (1kg).....	108
Tabla 22 En cuanto a la Peruanita.....	108
Tabla 23 Precio Papa Peruana Blanca en Soles	109

Tabla 24 Precio Papa Peruana Amarilla en Soles	110
Tabla 25 Precio Papa Peruana de Colores en Soles	110
Tabla 26 Objetivos por Público Objetivo de la Campaña de Promoción: Papea Perú	111
Tabla 27 Propuesta de Estrategias de Marketing por Canal	115
Tabla 28 Propuesta de Estrategia de Comunicación por Tipo de Medio.....	117
Tabla 29 Estrategias de Comercialización por Canal	120
Tabla 30 Estrategias para la Variable Personas	122
Tabla 31 Pkab de Acción de Variable: Personas	123
Tabla 32 Plan de Acción de la Variable: Evidencia Física.....	124
Tabla 33 Plan de Acción de la Variable: Procesos	127
Tabla 34 Presupuesto de marketing propuesto (2021-2026)	134
Tabla 35 Evolutivo de Superficie Cosechada y Producción de Papa en el Perú	136
Tabla 36 Comercialización de Papa en Toneladas a Nivel Nacional (2021-2026)	137
Tabla 37 Evolutivo de Consumo de Papa Per Cápita a Nivel Nacional versus Lima (Kilogramos).....	138
Tabla 38 Demanda de Papa en el Segmento Premium en Lima Metropolitana (2021-2026)	139
Tabla 39 Demanda de Papa por Canal (2021-2026).....	140
Tabla 40 Surtido de Papas en el Retail por Variedad (2021-2026)	141
Tabla 41 Precio Papa Blanca	142
Tabla 42 Precio Papa Amarilla	142
Tabla 43 Precio Papa de Colores	143
Tabla 44 Surtido de Papa por Presentación en el Retail (2021-2026)	143
Tabla 45 Tipos de Presentación de la Papa.....	144
Tabla 46 Estado de Ganancias y Pérdidas	146
Tabla 47 Parámetros de Medición y Control Anual por Cuartiles	148

Lista de Figuras

Figura 1 Ingreso Promedio Mensual, según Ramas de Actividad, 2015-2017.....	37
Figura 2 Tendencia del Consumo Per Cápita de Papa en el Perú (2008-2017).....	44
Figura 3 Marco Conceptual de los Sistemas para una Alimentación Adecuada	48
Figura 4 Consumo Promedio Per Cápita Anual de Papa, según Ámbito Geográfico	50
Figura 5 Consumo Promedio Per Cápita Anual de Papa, según Quintiles de Gasto	51
Figura 6 Consumo Promedio Per Cápita Anual de Principales Productos Alimenticios, según Jefes de Hogar.....	52
Figura 7 Consumo Promedio Per Cápita Anual de los Principales Productos Alimenticios y de Bebidas, según Nivel Educativo del Jefe de Hogar	53
Figura 8 Tasa de Crecimiento por Región (2019 - 2024).....	54
Figura 9 Precio de la Papa en Todo el Mundo por País 2020 por Kg en Dólares	59
Figura 10 Cadena Productiva de la Papa	63
Figura 11 Producción Anual de Papa en el 2020 en Miles de Unidades	67
Figura 12 Sector de la Papa - Segmentación de Campesinos y Lima.....	75
Figura 13 Estilos de Vida LATIR en Perú y América Latina.....	91
Figura 14 Segmentación de la Papa.....	98
Figura 15 Variación de Precios de Papas Nativas en el Mercado Mayorista	105
Figura 16 Cadena de Valor Comercial de la Papa	119
Figura 17 Incremento de Consumo por Acciones de Mercadeo (2021-2026).....	147

Capítulo I: Metodología de la Investigación

En este capítulo, se plantean los objetivos del plan de marketing para el sector de la papa, así como la justificación de la realización del plan.

1.1 Antecedentes

La papa es uno de los alimentos conocidos más antiguos. Su descubrimiento data de más de 8000 años de antigüedad. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, este alimento se encontró por primera vez en los alrededores de Chilca, al sur de la ciudad de Lima. Posteriormente, los españoles decidieron llevar la papa a Europa para combatir contra la hambruna de ese entonces. Sin embargo, su aceptación total fue durante el gobierno del rey Luis XVI en Francia, cuando se decidió incentivar su producción (Midagri, s.f.).

Este cultivo ancestral ha permitido que muchas familias peruanas cuenten con un sustento económico para poder desarrollarse. Cabe resaltar, además, que el Perú ocupa los primeros lugares como productor de variedades únicas cultivadas por encima de los 4000 m.s.n.m. (Minagri, 2019c).

La importancia de este cultivo está relacionada con su aporte a la seguridad alimentaria para ayudar a reducir el hambre y mejorar las condiciones de las poblaciones más vulnerables, de ahí que la papa siempre haya estado vinculada con el consumo en los niveles socioeconómicos más bajos. Por ello, su consumo en el segmento *premium* es mucho menor. En efecto, según Barrientos (2000), en los resultados de una encuesta, se evidenció que el consumo per cápita de los niveles socioeconómicos más altos era mucho menor en comparación del consumo de los niveles socioeconómicos menos favorecidos.

Por otro lado, según el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas e Información (INEI, 2009) acerca del consumo promedio per cápita de tubérculos por ubicación geográfica, se sabe que en Lima Metropolitana solo se consume alrededor de 43 kilogramos per cápita. Otro dato relevante es que, en la sierra peruana, el consumo de papa es

casi tres veces más que el consumo en la costa (INEI, 2009). Esto se debe a la cultura gastronómica y las costumbres de las zonas altoandinas, donde el consumo de tubérculos es mucho más alto porque la mayoría de las familias se dedican a cultivar estos productos y los cosechan para venta y para autoconsumo. Es por ello, que incrementar el consumo de papa en la zona costera y en un grupo específico de consumidores con poder adquisitivo más alto, sería una primera oportunidad para considerar.

Asimismo, se debe tomar en cuenta el consumo de otros productos sustitutos para evaluar la oportunidad de consumo de más papa. Según el Minagri (La República, 2021), el consumo per cápita de trigo es de 43 kilogramos al año, y el 90 % de dicho producto es importado, mientras que el consumo per cápita de la papa fue de 90 kilos al año en el 2020. De dicha producción, menos de 1 % es importado, lo que demuestra que hay un gran potencial de producción y consumo interno que se debería aprovechar para dejar de importar un sustituto como el trigo. Además, la papa es un producto más saludable y que no tiene que ser procesado para ser consumido, lo cual permite que sus características nutricionales se mantengan. Elaborar productos derivados de papa pueden ayudar a incrementar su consumo en los estratos socioeconómicos más altos, dándoles diversidad de productos para distintas ocasiones de consumo.

1.2 Justificación

La alimentación saludable es uno de los factores principales para mantener el buen funcionamiento del organismo, la reducción de aparición de enfermedades, el incremento de la inmunidad y lograr una armoniosa apariencia física. Hoy en día, los consumidores son más exigentes y están optando por el consumo de productos con alto valor nutricional y menos alimentos procesados. Según Oie (2019), el 67 % de peruanos redujo su consumo de productos con octógonos, lo que evidencia que las familias están orientando sus hábitos alimenticios a lo más saludable. Asimismo, se sabe que el 90 % de la clase media alta está

dispuesta a pagar un precio más alto por productos que brinden beneficios saludables, lo cual representa una oportunidad para la oferta de papas.

El alto valor nutricional de la papa y la diversidad de sus variedades la convierte en un alimento que contribuye a la seguridad alimentaria del mundo. Además de ser un alimento con uno de los mayores aportes nutricionales para la población general, la papa, en el Perú, tiene gran relevancia, puesto que genera empleo rural, y genera una de las principales actividades agrícolas y económicas del país.

El presente plan tiene como objetivo ser una herramienta para ayudar a incrementar el consumo de la papa. Se ha determinado que existe una gran oportunidad en los niveles socioeconómicos A/B, debido a que su consumo actual está por debajo del promedio nacional. La finalidad de este documento es que cualquier organización o empresa que busque impulsar el consumo de este tubérculo encuentre aquí las estrategias para poder lograrlo a partir de un análisis del consumidor y del mercado.

1.3 Objetivos de la Investigación

Para la investigación del sector de la papa, se realizó una investigación exploratoria para conocer más detalles acerca de los problemas que enfrentan todos los actores de la cadena que no permiten su máximo desarrollo comercial.

1.3.1 Objetivo General

Identificar las oportunidades en el consumo de papa en el segmento *premium* de Lima metropolitana para diseñar una propuesta de marketing que permita incrementar su consumo y valor.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar percepciones y hábitos de consumo de papa en el segmento *premium*
- Determinar cuáles son las características de consumo de papa en restaurantes y hogares

- Identificar cuáles son los elementos de comunicación determinantes utilizados para promover la compra de papa
- Conocer el rol de las organizaciones públicas y privadas en el sector para promover el consumo de papa

1.3.3 Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la percepción de los consumidores del segmento *premium* acerca del consumo de papa?
- ¿Cómo es utilizada la papa como insumo para comidas en restaurantes?
- ¿Cuáles son las características y valores nutricionales de la papa?
- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales se compra la papa para consumo en el hogar?
- ¿Cómo es la comunicación usada y las características que se refuerzan para vender la papa?
- ¿Cómo ha variado el consumo de papa en los últimos años y en las distintas regiones?

1.4 Resultados y Análisis

Se realizó una encuesta tomando como universo de investigación a personas naturales residentes en Perú, tanto hombres como mujeres, mayores de 18 de años en la ciudad de Lima metropolitana. El estudio consta de una parte cuantitativa, relacionada a las encuestas, y otra parte cualitativa, pues también se realizaron entrevistas a profundidad.

Para recopilar la información, se realizó un cuestionario estructurado de preguntas cerradas y abiertas, que incluyó temas relacionados al objetivo de investigación. La muestra está constituida por 130 encuestas efectivas, las cuales se realizaron en el mes de octubre del 2021.

Es importante mencionar que el 39.7 % de la población encuestada tiene entre 36 y 45 años, y el siguiente grupo con más participantes (26.2 % de participación), entre 26 y 35 años. Asimismo, el 71.4 % de los encuestados vive con familia de más de 3 personas y solo el 19.8 % vive en pareja.

1.5 Hábitos de Consumo

A través de las encuestas, se buscó conocer los tipos de acompañamientos que las personas suelen consumir en sus comidas. Se obtuvo como resultado que el 87.3 % prefiere consumir ensaladas; el siguiente acompañamiento más consumido, con 76.2%, es la papa; y el otro acompañamiento, con 59.5 %, el arroz blanco.

En lo que respecta a la cantidad y frecuencia de consumo, más del 50 % de los encuestados consume papa de forma interdiaria, y alrededor del 30 % lo hace al menos una vez por semana. Los resultados muestran que existe un gran porcentaje de los encuestados que considera la papa como parte primordial de su alimentación diaria. Esto implica una gran oportunidad para ofrecer a los consumidores un producto con mayor valor para incrementar su consumo diario, ya que actualmente solo el 7.9 % consume papa diariamente. Otro dato importante es que el 45.5 % de las personas encuestadas consume entre 3 y 4 papas a la semana, y 41.2 % solo consume entre 1 y 2 papas semanalmente. Lo que se busca a través de la implementación de este plan es lograr incrementar dicho consumo para lograr que las personas del segmento *premium* incluyan más este tubérculo en su plan de alimentación diaria.

Para determinar la mejor forma de comercialización de la papa, se preguntó en la encuesta cuál es la preferencia en la forma de consumo y se obtuvo que los encuestados prefieren consumirla sancochada, en puré o frita, por lo que se ve un gran potencial para comercializar la papa fresca.

1.6 Hábitos de Compra

El principal canal de abastecimiento que consideran las personas encuestadas para la compra de papa es el supermercado (con más de la mitad de preferencia como lugar de compra). Sin embargo, resulta interesante ver que el segundo lugar de compra más asistido es el mercado. Actualmente, los segmentos A/B han empezado a comprar en mercados itinerantes, debido a que ofrecen productos orgánicos y hay un mayor interés por adquirir este tipo de productos. Por último, el canal de abastecimiento que menos uso tiene es el que es directo de un distribuidor.

Estos resultados permiten identificar algunas oportunidades para implementar un sistema de compra con entrega a domicilio de abastecimiento recurrente por un pago mensual. Asimismo, otra opción que se debe considerar para la comercialización de papa para el segmento *premium* es el de los supermercados. También, se debe tomar en cuenta la participación en mercados itinerantes u orgánicos, debido a que es la tendencia de consumo para este público objetivo.

Respecto a las presentaciones en las cuales se compra el producto, más del 90 % realiza la adquisición de la papa en su versión fresca. Cabe resaltar que también se ha identificado un consumo razonable de *chips*, que ha ido creciendo en los últimos años, especialmente de la variedad nativa de colores.

1.7 Conocimiento de las Papas

Alrededor del 47 % de los encuestados sabía la cantidad de variedades de papas que existen en el Perú, lo cual significa que hay conocimiento previo sobre el tubérculo; esto puede estar relacionado a las campañas previas realizadas en medios masivos. No obstante, todavía se pueden trabajar campañas para concientizar a la otra mitad de los encuestados acerca de la riqueza de variedades de papa del Perú.

Más del 80 % es consciente del valor nutricional de la papa; sin embargo, eso todavía no se ve reflejado en el consumo. Esto se puede deber a que los consumidores no saben exactamente qué características nutricionales ofrece el producto. Todavía existe el mito de que la papa engorda y esto se ve reflejado en un 35 % de los encuestados que lo consideraron así. Asimismo un 22 % no tiene conocimiento acerca de la veracidad o falsedad de este mito, de ahí que más del 50 % de los encuestados no tenga conocimiento real sobre el valor nutricional de la papa.

Para obtener mayor detalle del conocimiento de las variedades por parte del público entrevistado, se realizó una pregunta de recordación apoyada mencionando las variedades más comerciales de papas peruanas. Se obtuvo como resultado que el mayor consumo es de papas amarillas, seguido de papas blancas y, por último, las papas de color, con una diferencia del 50 % frente a las blancas.

1.8 Percepción sobre la Papa

Relacionado al nivel de conocimiento, las variedades de papa peruana amarilla son las que tienen un mayor índice de consumo (79.4 %) y de reconocimiento al momento de realizar la compra. El rango de edades que más adquiere esta variedad de papa está entre los 26 y 45 años, y los que menos la consumen son los mayores de 56 años. En el caso de las papas de colores, existe un mayor consumo entre las personas de 36 a 45 años, y los que la consumen mínimamente son los de 18 a 25 años.

Sobre la base de estos resultados, se puede concluir que, si bien el grupo que más consume papa tiene entre 26 y 45 años, todavía hay una gran oportunidad de desarrollar una oferta que cautive a los más jóvenes, dada su practicidad y preocupación por el medio ambiente. También, se puede incrementar el consumo en las personas mayores ofreciendo un producto que mantenga la calidad y tradición que significa consumir papa.

Tomando en cuenta la variedad de papa más consumida, se identificaron los principales atributos por los que los encuestados la consumen. Los cinco atributos principales en orden de importancia fueron el sabor, la fácil preparación, que satisface el hambre, su naturalidad y su valor nutricional. Es importante conocer estos atributos, porque permitirán implementar un adecuado plan de comunicación y promoción, resaltando los puntos que son considerados más importantes para el consumidor.

Por otro lado, también se evaluaron las desventajas del consumo de papa para identificar las oportunidades de mejora en torno al producto en sí o su comunicación. Como primer punto negativo respecto al consumo de papa, un 39 % marcó que engorda, lo cual estaría alineado a la incorrecta percepción que se ha construido durante años en torno a este producto. Otra desventaja es que existe poco conocimiento de las variedades y sus usos, lo cual es una oportunidad para mejorar la comunicación tanto en el empaque como en el punto de venta. Finalmente, se encontraron dos desventajas con el mismo puntaje: la calidad y la suciedad. La primera está relacionada a que el producto puede estar malogrado o con gusanos, y la segunda, a que muchas veces la papa viene con tierra.

Evaluando los resultados referentes a las desventajas, se puede concluir que existe una gran oportunidad para mejorar el valor que se le entrega al consumidor a través de un mejor empaque que permita conservar la calidad del producto así como informar sus usos. Por otra parte, también es importante la limpieza del producto, ya que muchas veces los consumidores encuentran este proceso adicional de lavado como una tarea poco agradable y que no les facilita su uso. Finalmente, se llega a la conclusión de que lo bueno del producto está relacionado a características intrínsecas, mientras que muchas desventajas son elementos extrínsecos mejorables. Si estos elementos se mejoran y se ofrece el producto de valor agregado que espera el consumidor, la disposición de pagar más por estas mejoras es del 66.4 % con un promedio de incremento de S/ 0.63 soles por kilogramo de papa.

La percepción de la papa no solo se mide en base al mismo producto, sino también en cómo es percibido frente a sus sustitutos. A nivel mundial, se sabe que los principales sustitutos de la papa son el trigo y el arroz. Por ello, se planteó una pregunta relacionada al valor nutricional de la papa frente al trigo, y los encuestados consideraron que el trigo es más nutritivo que la papa. Asimismo, se mencionaron datos comparativos relevantes respecto al consumo de papa, trigo y maíz, y se pudo identificar que más del 69 % de los encuestados no tenía conocimiento de los valores nutricionales ni de las ventajas de consumir papa en lugar de trigo, y más del 73 %, respecto al maíz. Sin embargo, después de que los encuestados fueran concientizados acerca del aporte nutricional que representa la papa en la alimentación diaria, el 94.8 % de los encuestados afirmaron estar dispuestos a consumir más papa.

En términos generales, se puede concluir que, para incentivar el mayor consumo de papa en el segmento *premium*, se debe trabajar en la presentación del producto, comunicación al consumidor sobre sus variedades, usos, valor nutricional, y sobre todo en reeducar a los consumidores para que entiendan que la papa no engorda y que tiene mucho aporte nutricional. De esta manera, se logrará tener un consumidor más informado y dispuesto a pagar más por recibir mayor valor en su producto.

Capítulo II: Situación Actual del Subsector de la Papa

2.1 Definición

De acuerdo con el reporte de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, 2020a, el sector agropecuario en el Perú ha logrado un crecimiento de 3.2 % en el 2019. Dicho crecimiento ha sido promovido por el incremento de la actividad agrícola y pecuaria del país. La agricultura sigue siendo el principal motor de crecimiento de la economía peruana y la papa es el principal cultivo que se siembra en el país; de hecho, representa el 25 % del PBI agropecuario (Minagri, 2020a).

La papa es la base alimentaria para muchas zonas andinas del país, y compite con el trigo y arroz. Existe una gran diversidad de papas en el mundo, y el Perú produce un gran porcentaje de ellas; 8 especies nativas y alrededor de 2300 variedades de las 4000 que existen en el mundo (Midagri, s.f.). La papa viene siendo la mayor contribución de la región andina para todo el mundo, debido a que es uno de los alimentos que más se consume y que contribuye con la seguridad alimentaria de todas las personas alrededor del mundo.

La institución que tiene la tarea de su estudio científico e investigación es el Centro Internacional de la Papa (IPC, por sus siglas en inglés). Su principal objetivo es ayudar a reducir la pobreza y mejorar la seguridad alimentaria a través de la promoción del consumo de la papa para las poblaciones más vulnerables (Midargi, s.f.). La importancia del cultivo de la papa no solo radica en su contribución a la economía, sino también en su valor nutricional. La papa alimenta y nutre a una de cada siete personas en el mundo, y apoya a generar medios para la subsistencia de millones; además, es el tercer cultivo alimenticio más importante en el mundo; y 10 millones de agricultores y empresarios de pequeña escala en África, Asia y América Latina obtienen sus ingresos de ella (CIP, 2019).

El 2008 fue declarado el Año Internacional de la Papa por las Naciones Unidas con la finalidad de mostrar al mundo el potencial de este tubérculo para la seguridad alimentaria y el

desarrollo de las poblaciones (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [ONUAA], 2008).

2.2 Evolución del Subsector en el Mundo

Según el reporte de Euromonitor International (2019a), la producción de papa en el mundo fue de aproximadamente 390 millones de toneladas, lo que significó un crecimiento de 0.2 % respecto al 2018. No obstante, a pesar de tener una cifra positiva de crecimiento, este se vio afectado por la reducción de áreas de cultivo en diversas zonas de China y Rusia. A pesar de la reducción en áreas de cultivo en China, el país continuó encabezando la lista con el 26 % de la producción mundial, un poco más del doble de la producción de India, que ocupó el segundo lugar como productor de papa. En el caso de India aumentó su producción en los últimos 60 años en 850%, debido a un incremento en la demanda de su población que tenía mayores ingresos. China e India representan más de un tercio de la producción de papa, seguidas de Rusia (7 %), Ucrania (6 %) y Estados Unidos (5 %). La papa tiene mayor producción en países en desarrollo y en aquellos con una población muy extensa, ya que es un producto nutritivo y accesible. En los países desarrollados el consumo de papas frescas no ha tenido mayor crecimiento, debido a que hay una mayor demanda por productos procesados.

Tabla 1*Principales Productores en Volumen (TM) y Porcentaje (%) en el 2019*

Países	Producción 2019 en miles de toneladas	Porcentaje respecto al total de la producción
China	99,890.1	26 %
India	48,708.3	12 %
Rusia	28,887.0	7 %
Ucrania	22,445.5	6 %
Estados Unidos	20,018.2	5 %
Alemania	11,954.0	3 %
Bangladesh	10,382.6	3 %
Polonia	9,667.1	2 %
Países Bajos	7,520.2	2 %
Francia	7,380.7	2 %
Bielorrusia	6,487.5	2 %
Reino Unido	6,317.5	2 %
Irán	5,095.7	1 %
Turquía	4,806.9	1 %
Perú	4,788.7	1 %

Nota. Adaptado de *Production of Potatoes*, por Euromonitor International, 2019a.

La reducción de áreas de cultivo, como se mencionó líneas arriba, ha sido la principal causa del menor crecimiento de la producción de papa. En el año 2000, la superficie cultivada era aproximadamente de 19 millones de hectáreas, mientras que, en el 2018, fue de alrededor

de 17 millones. Para conocer cuál fue la superficie cultivada a nivel mundial en hectáreas, se puede observar la Tabla 2. Por otro lado, el rendimiento promedio por hectárea creció de 14.3 toneladas en 1968, a 20.9 en el 2018, alrededor del 46 % de crecimiento, muy por debajo del crecimiento del rendimiento del maíz (158.8 %), la avena (135.5 %), el arroz (109.6 %), y la soya (94.6 %).

En el caso de China, 25 % del área de papa está sembrada con variedades mejoradas por el IPC y tienen la variedad Cooperación 88, creada para resistir enfermedades, lo cual ha permitido beneficiar a agricultores y consumidores (IPC, 2019). Además, según el informe del IPC (2019), se viene apoyando a los pequeños agricultores en África y Asia para que aumenten el rendimiento de la siembra de semillas de papa de muy buena calidad y variedades que han sido mejoradas.

Respecto a las importaciones, en el mundo, el valor importado en el 2019 fue de aproximadamente 5 mil millones 130 mil dólares que equivalen alrededor de 14 millones de toneladas de papa, con un valor promedio de 357 dólares por tonelada, 10 % más respecto al valor del 2015. Según un reporte de International Trade Centre (ITC, 2019), el principal país importador de papa es Bélgica (15 %), seguido de Países Bajos (9 %), Alemania (6.8 %), España (6.6 %), e Italia (4.8 %).

Tabla 2*Superficie Cultivada a Nivel Mundial en Hectáreas (ha) y Porcentaje (%)*

Países	Superficies cultivadas en hectáreas en el 2019	Porcentaje respecto al total del área cultivada del 2019
China	5,807,926.4	30 %
India	2,197,628.0	11 %
Rusia	1,849,872.6	10 %
Ucrania	1,328,532.6	7 %
Bangladesh	504,476.0	3 %
Estados Unidos	413,047.5	2 %
Nigeria	348,189.1	2 %
Canadá	342,614.0	2 %
Polonia	332,958.3	2 %
Perú	309,546.0	2 %

Nota. Adaptado de *Area harvested for potatoes*, por Euromonitor International, 2019b.

Por otro lado, las exportaciones del 2019 fueron valoradas en aproximadamente 4 mil millones 850 mil dólares, 9 % más que en el 2015 (ITC, 2019). El principal país exportador fue Países Bajos, con el 21.2 % de las exportaciones mundiales. Le siguió Francia, con 16.8 %; Alemania (9 %); China (8.2 %); y Egipto (5.4 %) (ITC, 2019). Así como la producción de papa está concentrada, lo mismo sucede con el comercio internacional, ya que el 83 % de las exportaciones mundiales de este tubérculo son realizadas por 10 países desarrollados (ITC, 2019).

Según las estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el consumo promedio de papa per cápita promedio a nivel

mundial alcanzado en el 2017 fue de 33.5 kilogramos (World in World, 2019). Ha tenido un incremento de 1.88 % respecto al año anterior, y 4.09 % más que hace 10 años atrás.

Históricamente, el consumo promedio de papa per cápita alcanzó su punto más alto con 35.7 kilogramos en 1961, y el más bajo, con 26.0 kilogramos, en 1991. Basado en la comparación de 154 países en el 2017, Bielorrusia es el primer consumidor de papa per cápita con 178 kilogramos, seguida de Ucrania y Letonia. Perú ocupa el puesto 12 con un consumo per cápita de 83 kilogramos.

Se debe tomar en cuenta que el consumo per cápita de papa en el territorio nacional ha tenido variaciones en las dos últimas décadas. En los años noventa, el consumo por habitante era de 50 kilogramos; en el 2010, fue de 76.2 kilogramos; y, en el 2018, fue de aproximadamente 89 kilogramos (ProExpansión, 2011). El incremento del consumo se debe a una mejor organización de la oferta, así como al dinamismo del sector para lograr la transformación y comercialización de la papa para generar un mayor valor agregado.

2.3 Situación General del Sector/Subsector en el Perú

El PBI total del Perú al 2019 fue de S/ 546,560 millones de soles, según la última cifra reportada por el Banco Central de Reserva (BCR, 2020). Dividido entre el sector agropecuario-agrario, este representó el 3.3 % (con S/18,069 millones de soles), y el 14.9 % si lo comparamos únicamente con el grupo de actividades primarias, el cual representa 121,025 millones de soles del PBI total. Cabe resaltar que el sector primario del PBI en el Perú está conformado por la extracción y transformación de recursos naturales básicos: agropecuario (cultivo y ganado), pecuario (pesca), y extracción de recursos forestales.

De acuerdo con el Informe Técnico del Producto Bruto Interno del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2020a, en el último trimestre del 2019, frente al mismo del año anterior, el sector agropecuario fue aquel con mayor variación positiva con respecto al resto de actividades primarias: agricultura, cultivo y ganado (+ 5.3 %); pesca (- 29 %); extracción de

gas, petróleo y minerales (+ 2.1 %). Este crecimiento de 5.3 % fue idéntico al del sector de alojamiento y restaurantes. En lo que respecta a agricultura exclusivamente, la variación con respecto al 2018 mostró un incremento en la producción de mangos (+ 92.3 %); arándanos (+ 79.4 %); limón (+ 34.5 %); palta (+ 23.6 %); café (+ 9.1 %); espárragos (+ 5.4 %); maíz amarillo (5.2 %); y papa, con un incremento del 2.2 %. Siembras de uva, arroz cáscara y caña de azúcar sufrieron una variación negativa anual con - 17.2 %, - 9.4 % y - 6.2 %, respectivamente (INEI, 2020).

De acuerdo con las cifras de estadísticas de la producción anual de papa (BCR, 2020) exclusivamente, esta fluctúa de manera bastante similar año a año. El primer trimestre se inicia con una producción promedio de 324 mil toneladas de papa; alcanza un pico en los meses de abril y mayo con 1,072 mil toneladas aproximadamente; y empieza un descenso en la producción, llegando al último trimestre con solamente 247 mil toneladas de papa producidas. Esta fluctuación es constante y se repite de forma secuencial (con variaciones en toneladas) desde el 2007.

La papa es un cultivo que se favorece de temperaturas extremas, pues requiere llegar a 20-25° y 8-13° dependiendo del periodo de crecimiento (se requiere que la semilla pase por 5 periodos hasta llegar a la maduración). En épocas de El Niño, la producción de la papa se ve afectada, pues un incremento en la temperatura ambiental disminuye la fotosíntesis, y aumenta la combustión de hidratos de carbono y se daña el producto. Si bien fenómenos como El Niño no son acontecimientos regulares, existen otros factores que disminuyen la productividad de la papa y, en general, de la actividad agropecuaria del país. El Perú es privilegiado con una gran extensión territorial de 128.5 millones de hectáreas. Sin embargo, y de acuerdo con el Minagri, solo el 9 % está disponible para labores agropecuarias (11.6 millones de hectáreas). En efecto, la configuración de algunas zonas del país no está diseñadas para este tipo de actividades; otras se han visto afectadas por fenómenos naturales

y provocados; y otros espacios se encuentran fuera de las posibilidades por ser territorios de reserva nacional.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONUAA, 2008), existen 28 tipos de suelo y el Perú cuenta con 18 de ellos. Los suelos se pueden clasificar en 5 grandes grupos: suelos de escaso desarrollo, suelos de moderado desarrollo, suelos bien desarrollados, suelos hidromórficos y suelos orgánicos. Los del primer tipo, los suelos de escaso desarrollo son aquellos que requieren de mayor intervención para lograr fertilidad, pues se necesita la utilización de nutrientes y de un buen manejo de aguas. En el Perú, 37.2 % del suelo es de escaso desarrollo. En segundo lugar, los suelos de moderado desarrollo son aquellos que requieren solo de la utilización de nutrientes para lograr buenos resultados. El 20.65 % de la superficie del país califica dentro de este tipo de suelos. En tercer lugar, los suelos bien desarrollados, que representan el 22.4 % del territorio, son frágiles y suelen ubicarse en zonas de altas precipitaciones (selva). Por su parte, los suelos hidromórficos se caracterizan por ser zonas de alta concentración de agua, por lo que no son aptos para la agricultura, a excepción de para cultivos de arroz. Por último, los suelos orgánicos representan alrededor del 2.7 % del territorio y no califican para actividades agropecuarias. De acuerdo con la clasificación de territorios de la ONUAA (2008), 57.8 % del suelo peruano podría ser explotado en actividades agropecuarias, entre suelos de escaso y moderado desarrollo. Así, y restando el 9 % de lo que se utiliza en la actualidad, existe una oportunidad de invertir y utilizar alrededor del 48 % del territorio restante.

Dada esta distribución geográfica, más de la mitad de la producción de papa del Perú se concentra en cinco departamentos: Puno (15 %), Huánuco (14 %), La Libertad (9.8 %), Cusco (8.1 %), y Apurímac (8.6 %). Se logró, además, una producción total de 5.1 millones de toneladas en el 2018, de las cuales 90 % fueron destinadas para el consumo interno, y 10

%, para exportación (Minagri, 2019c). Por ello, regiones del norte del país no dedican grandes hectáreas de tierra a la producción de esta semilla. En cambio, regiones de la sierra del Perú que gozan de privilegios climáticos ocupan espacios de siembra significativos para la producción de esta.

2.4 Proyección del Mercado en el Perú

La Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGESEP, 2020) del Minagri, como parte del Plan Nacional de Cultivos, que ayuda a pequeños y medianos agentes de la cadena de producción de principales productos agrícolas, estima una proyección anual y monitorea el cumplimiento de esta meta. Su finalidad es intervenir cuando sea necesario, pues incluye los cultivos priorizados que cumplen con el 34 % del Valor Bruto de Producción del sector (papa, arroz, maíz amarillo duro, cebolla, choclo y algodón).

Con respecto a la papa, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Intenciones de Siembra 2019, de agosto 2019 al próximo julio de 2020, se espera ocupar 342 mil hectáreas en cosechas, lo que significa un decrecimiento de 7.1 mil hectáreas (- 2 %), en comparación a la campaña agrícola del periodo anterior. Este ligero decrecimiento podría significar control de la sobreoferta del producto y protección al precio en chacra. Entre los meses de agosto a noviembre y mayo a julio, se espera llegar al 90 % de las cosechas esperadas en 308 mil ha. (Minagri, 2019c).

Los principales departamentos con mayores siembras de papa en miles de hectáreas son los siguientes:

- Puno: Se espera un crecimiento de ocupación de las 59 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a casi 62 mil ha.
- Huánuco: Se espera un crecimiento de ocupación de 43 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a 46 mil ha.

- Cusco: Se espera un crecimiento de ocupación de las 30 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a 31.5 mil ha.
- Huancavelica: Se espera un decrecimiento de ocupación de tierras de 28 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a 23 mil ha.
- Cajamarca: Se espera un crecimiento de ocupación de tierras de 28 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a 31 mil ha.
- Apurímac: Se espera un crecimiento de ocupación de tierras de 24 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a 26 mil ha.
- Junín: Se espera un crecimiento de ocupación de tierras de 23 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a 24 mil ha.
- La Libertad: Se espera un crecimiento de ocupación de tierras de 23 mil hectáreas utilizadas en el mismo periodo del 2018 a 25 mil ha.

2.5 Conclusiones

El sector agropecuario en el Perú ha logrado un crecimiento de 3.2 % en el 2019; la papa es el principal cultivo que se siembra en el país y representa el 25 % del PBI agropecuario.

La papa es la base alimentaria para muchas familias andinas, y compite con el trigo y el arroz. Esto se debe a que, en los últimos años, el consumo de la papa ha tenido un incremento sustancial por el aumento relativo de los precios de sus sustitutos. Se debe aprovechar la subida de precio de los otros alimentos básicos, debido a que es una oportunidad para que los consumidores prueben la papa peruana, y conozcan su valor nutricional y calidad. Cabe añadir que la papa es la base de reconocidas recetas gastronómicas a nivel mundial. El Perú es creador de famosos platos, como lomo saltado, ají de gallina, papa rellena, entre muchos otros. En otros países, se resaltan importantes recetas

culinarias: en Italia, los ñoquis; en Francia y Suiza, la *raclette*; en España, su famosa tortilla española.

Como se ha mencionado anteriormente, Perú cuenta con importantes atributos para potencializar hacia el crecimiento del sector de la papa, entre los que se destaca el contar con 8 especies nativas de papa y alrededor de 3000 variedades de las 4000 que existen en el mundo (Minagri, 2020b), además de contar con la presencia del Centro Internacional de la Papa.

De acuerdo con las expectativas de siembra para el año 2020, la meta de ocupación de tierras para la cosecha de papas ha disminuido, debido a que se ha puesto por encima la siembra de otros productos. Si bien la variación con respecto al periodo pasado no es significativa, pues se mantiene el nivel de consumo, es importante entender el porqué de esta decisión. En efecto, el Perú cuenta con la diversidad climática perfecta para poder cosechar este alimento; sin embargo, la distribución de siembra a nivel regional no parece aprovechar este beneficio.

A pesar de los programas de promoción y acciones para incentivar el consumo de papa, como la declaración en 2008 del Año Internacional de la Papa, el crecimiento en la sofisticación para el rendimiento del cultivo de la papa aún tiene una gran brecha con relación a sus otros productos sustitutos. En 50 años, la papa tan solo ha tenido un avance del 46 % en rendimiento, en comparación con el maíz, la avena y el arroz, que han logrado 158 %, 135 % y 109 % crecimiento en rendimiento, respectivamente.

Las importaciones de papa en el mundo equivalen a 5 mil millones 130 mil dólares, frente al nivel de exportaciones en el mundo, de 4 mil millones 850 mil dólares. El Perú es el país originario de la papa; sin embargo, está lejos de ser el mayor exportador del mundo. De acuerdo con la producción y exportación presentada por el Minagri en el 2018, solo el 10 % de los 5.1 millones de toneladas de papas sembradas fueron destinadas para la exportación, y

solo 780 toneladas correspondieron a papas procesadas. En ese sentido, existe una oportunidad importante de incentivar la exportación de papas frescas, además de promover su industrialización para ingresar a nuevos mercados, y con productos transformados de mayor valor y de origen peruano.

El consumo promedio de papa per cápita mundial para el 2017 fue de 33.5 kilogramos. En el Perú, el consumo per cápita llega solo a 83 kilogramos; a pesar de haber tenido un crecimiento aproximado del 40 % en 25 años, aún consume 50 % menos que el mayor consumidor per cápita del mundo, que es Bielorrusia, con un consumo de 178 kilogramos por habitante. Existe una gran oportunidad para incrementar el consumo per cápita a través de la creación de un concepto de valor que cambie la percepción frente al producto con relación precio-beneficio, usos y aplicaciones.

Para lograr una mayor demanda, también se debe considerar la exportación de la papa. Con ese fin, la calidad de los terrenos o campos donde se cultiva es crucial, debido a que la papa es un tubérculo que absorbe las propiedades del suelo donde es sembrada. Por ello, se debe contar con buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de procesamiento para lograr las certificaciones de inocuidad y fitosanitarias necesarias para ingresar a los mercados internacionales más exigentes.

Dado el incremento de franquicias, pollerías y *fast foods*, se ha incrementado la demanda por productos estandarizados, los cuales requieren menos tiempo, y rápidos procesos de preparación y cocción. Simplificar el proceso es el valor que buscan, lo cual ha desplazado el requerimiento de papa fresca por papa procesada importada.

En resumen, la papa es uno de los alimentos básicos más consumidos en el mundo, después del trigo y el arroz. En los últimos años, el consumo de la papa ha tenido un incremento sustancial por el aumento relativo de los precios de sus sustitutos. Se debe aprovechar la subida de precio de los otros alimentos básicos, debido a que es una

oportunidad para que los consumidores prueben la papa peruana, y conozcan su valor nutricional y calidad.



Capítulo III: Definición de la Visión, Misión, Código de Ética y Valores

La papa es uno de los tubérculos más consumidos por los peruanos y extranjeros. Gracias a su capacidad de adaptación a diversos ecosistemas, es un producto variado y resistente. También es considerado un alimento con gran potencial de desarrollo por su gran impacto social y económico alrededor de la extensa cadena de actores involucrados: desde el agricultor, el distribuidor y el comercializador, hasta el consumidor.

El sector de la papa tendrá que continuar sumando esfuerzos y articulaciones hacia la creación de valor que garantice equilibrio sostenible para todos los eslabones de la cadena y que robustezca la capacidad de llegada a los mercados. Soportado en avances de investigación y desarrollo, logrará informar y educar a la población e industria hacia un consumo responsable y consciente fruto de la diversificación de la tierra.

La base del planteamiento estratégico del sector de la papa estará sustentada bajo los siguientes lineamientos y fundamentos que generen crecimiento, competitividad y sostenibilidad en los mercados.

3.1 Visión

El eje rector de las decisiones estratégicas futuras está basado en una visión de sector realista, medible y alcanzable, que logre generar inspiración y motivación para articular los diferentes *stakeholders* que conforman la cadena de valor de la papa.

Para definir la visión del sector de la papa en el Perú, se requiere consolidar el propósito de los actores involucrados, y conocer de cerca sus motivaciones e inspiración para crecer en el futuro. Entre las diversas perspectivas, pensamientos y opiniones, se daría respuesta consensuada a preguntas que permitan llegar a una definición de visión sectorial como las siguientes:

Tabla 3*Definición de la Visión del Sector de la Papa en el Perú*

Definición de la visión del sector de la papa en el Perú	
Dirección del sector	¿Qué se quiere conseguir? ¿Cuáles son las aspiraciones del sector? ¿En cuánto tiempo? ¿Dónde quiere el sector estar en el futuro?
Conexiones estratégicas	¿Quiénes son los actores claves del sector? ¿Cómo fortalecer la capacidad del sector?

Se identifican tres pilares estratégicos de gestión alrededor de la papa:

- **Productividad:** Perú cuenta en el 2021 con 339,000 hectáreas de producción (Lozano, 2021) con potencial de mejora en el rendimiento promedio por hectárea cultivada que permita incrementar la eficiencia de la producción.
- **Mercados:** Aumentar el consumo nacional de papa y mejorar el porcentaje de exportación del producto. Llegar a nuevos mercados con un producto que cumple estándares de calidad internacional, con valor agregado de producto origen y a un precio competitivo.
- **Responsabilidad social:** La base de producción de la papa en el Perú está representada en más de 700 mil familias, desde donde se empieza a cultivar un producto de calidad y de valor. La formalización del trabajo y la transferencia de conocimiento fortalecerá la cadena de valor del producto en todos sus eslabones.

La visión de futuro del sector debe mantener una fuerte orientación de articulación y desarrollo para todos los actores de la cadena, donde prevalezca la generación de valor

compartido que construya equidad, confianza y bienestar. Por lo tanto, el lineamiento rector para orientar los esfuerzos es el siguiente:

Visión del sector de la papa: Dar a conocer la papa peruana por sus atributos nutricionales, variedades y origen de alta calidad, como la mejor opción de alimento y/o acompañamiento en un plazo de 10 años.

3.2 Misión

La misión del sector refleja la razón de ser, la personalidad y la identidad del sector de la papa en el Perú, para la cual es fundamental conocer y entender del sector su historia, acontecimientos y desarrollo en el tiempo. Sobre la base de esa información y la generación de preguntas, como referencias algunas en la Tabla 4, se extraen elementos claves para la definición de la misión del sector.

Tabla 4

Definición de la Misión del Sector de la Papa en el Perú

Definición de la Misión del sector de la papa en el Perú	
Razón de ser	¿Por qué existe el sector de la papa? ¿Cuál es la importancia del sector? ¿Para qué está el sector de la papa?
Personalidad	¿Cuál es la propuesta de valor del sector? ¿Cómo se conecta con el mercado? ¿Qué se desea comunicar?
Identidad	¿Cómo me reconoce el mercado en el sector? ¿Cómo ve el mercado al sector? ¿Qué inspiración genera el sector en los consumidores? ¿Cuál es la articulación entre los actores que intervienen en la cadena del sector de la papa?

De igual forma como se referenció para la visión, la misión del Centro Internacional de la Papa es la siguiente: “El CIP ofrece soluciones innovadoras basadas en la ciencia para mejorar el acceso a alimentos nutritivos asequibles, fomentar el crecimiento de empresas y empleos inclusivos y sostenibles, e impulsar la resiliencia climática de los sistemas agroalimentarios de raíces y tubérculos” (CIP, 2020).

Como segunda referencia, la misión de Asociación Latinoamericana de la Papa (ALAP) señala:

La ALAP tiene por misión el estímulo de la producción y el aprovechamiento eficiente de la papa, como también aumentar y divulgar el conocimiento que se tiene de esta especie alimenticia por medio del desarrollo de la investigación y la difusión de los avances técnicos y científicos logrados en el contexto regional y mundial.

Todas estas acciones se orientan a despertar la pasión por este cultivo alimenticio en todas las personas, en la seguridad de lograr al mismo tiempo un mayor bienestar en las comunidades que la cultivan y las personas que la consumen en todas sus formas. (ALAP, 2020)

Como sector, en general, la misión debe generar conexión e identificación con todos los actores de la cadena para, en conjunto, crear sinergias de valor y complementar los resultados para avanzar hacia la visión de futuro establecida.

De acuerdo con lo anterior, la misión del sector de la papa se formula así: Lograr encadenamientos productivos inclusivos y sostenibles en las múltiples variedades de papa, soportados en promoción y desarrollo para generar valor, calidad y competitividad en todas las actividades del sector, con la finalidad de incrementar el consumo de papa.

3.3 Código de Ética y Valores

Para el cumplimiento de la misión y visión del sector, es fundamental la creación de un código de ética y valores que enmarque tanto el comportamiento como la toma de

decisiones estratégicas en el proceso de ejecución y desarrollo de las actividades del sector. Este código debe tener en cuenta los diferentes ideales y creencias de los actores que conforman la cadena del sector.

En ese sentido, el enfoque y desarrollo de los negocios relacionados con el sector de la papa estará enmarcado en el código de ética y los valores, donde se represente en cada actuar coherencia y alineación en el comportamiento, decisiones e interacción con un mercado que permita reflejar la cultura viva y real del sector.

Para aplicarlos, se requiere grandes esfuerzos en comunicación, difusión y sensibilización en todos los niveles y actores que hacen parte del sector. Para ello, inicialmente se plantean los siguientes valores a promover:

- Responsabilidad: social y empresarial
- Inclusión: equidad en todos los niveles de la cadena de valor del sector
- Transparencia: no tolerancia a la corrupción
- Innovación: capacidad de adaptación y flexibilidad
- Colaboración: encadenamientos productivos hacia la eficiencia y consolidación
- Calidad: compromiso con el bienestar de la comunidad

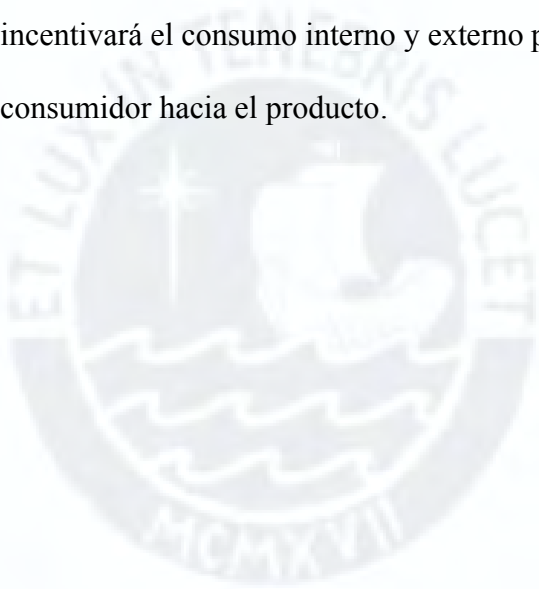
3.4 Conclusiones

Dado el alto impacto y relevancia del sector de la papa en el mundo, la correcta orientación y definición de sus lineamientos estratégicos reflejados en la misión, visión y valores crean una base firme de inspiración, motivación y sentido de pertenencia para alcanzar los objetivos requeridos hacia el logro de los resultados esperados.

Es un ejercicio estratégico que, en conjunto con más actores y representantes por eslabón de la cadena, se podrá aterrizar y ajustar hacia la realidad diaria de la actividad. Para ello, debe contar con seguimiento y actualización permanente para mantener dinámica y activa su aplicación en el desarrollo de los negocios y procesos.

Debido a la heterogeneidad de los actores involucrados, sumada a las diversas localizaciones geográficas, culturas y costumbres el mantener la coherencia y uniformidad en la aplicación de este marco estratégico, es un gran reto para el sector, pero no imposible. Se requerirá una sólida estrategia de comunicación, seguimiento permanente y aplicación de mejoras que valdrá la pena mantener para lograr los resultados esperados.

La visión de marketing para el sector de la papa para los próximos 5 años buscaría integrar al sector privado y público para rescatar las fortalezas actuales del producto. Así, se incentivará el consumo interno y externo por medio de la mejora de la percepción del consumidor hacia el producto.



Capítulo IV: Diagnóstico Situacional

4.1 Análisis Externo

4.1.1 Análisis PESTE

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales. Con respecto a las fuerzas políticas, y de acuerdo con el Mapa de Riesgo Político de Marsh, el Perú califica con un índice de 59.5 puntos porcentuales en una escala de 0 al 100 (Marsh, 2020). Esta baja puntuación se debe básicamente a las crisis generadas por actos de corrupción y a la falta de respaldo al ejecutivo por parte del Congreso. En comparación de sus países vecinos, al 2020, Perú mantiene un índice superior, a excepción de Chile, que lo supera positivamente con más de 10 puntos de diferencia. Con miras a futuro, y debido a un cambio de Gobierno de izquierda, se espera un panorama de incertidumbre, que propone reformas importantes que podrían afectar al sector agrario y comercial.

Con respecto a las normas gubernamentales, de acuerdo con información expuesta por el Minagri, el año 2003 fue un año muy importante para la implementación de reformas necesarias para mejorar la gestión del sector y la estructura del Ministerio per se. Con la Ley 30048 y su reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI, se creó el Viceministerio de Políticas Agrarias con el propósito de construir la Política Nacional Agraria, así como su debida implementación, seguimiento y control. Como consecuencia de esta política, se aprobaron diez lineamientos adicionales en el 2014. En el año 2016, se aprobó adicionalmente el Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, dada la necesidad de la construcción de un instrumento para la orientación estratégica del sector en el mediano y largo plazo. Así, la Política Nacional Agraria se constituyó como un documento referente para otras estrategias, como la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, la Estrategia de Agricultura Familiar 2015-2021 (ENAF), la Política Nacional Forestal y de

Fauna Silvestre, la Política y Estrategia Nacional de Recursos Hídricos, la Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar (Ley 30355), entre otras (El Peruano, 2016).

De acuerdo con las regulaciones laborales, a partir del 1 de enero de 2020, en el Perú, empezó a regir la Ley de Promoción Agraria como parte de los mecanismos para promover los sectores de agricultura, acuicultura y forestal. Esta ley, que se inició el mismo 2020 y con vigencia hasta el 2031, supone mejoras en varios aspectos. Como resultado, se espera un aumento de 33 soles por jornada (incluida gratificación y CTS) a S/ 39.10 soles, siempre y cuando se cumplan en promedio 4 horas de jornada diarias, y que la remuneración básica no sea menor a la Remuneración Mínima Vital (S/ 930). Con respecto a las vacaciones, pasan a ser 30 días, en vez de solo 15. En caso de despido arbitrario, se deberá indemnizar al trabajador con un equivalente de 45 remuneraciones diarias por cada año de servicio cumplido, y con un máximo de 360 remuneraciones. En relación con los aportes de EsSalud, el empleador deberá aumentar el aporte de 4 % a 6 % y, a partir del 2025, este deberá subir progresivamente hasta llegar al 2029 a un aporte de 9 %. Con respecto al SIS, los trabajadores que se encuentren afiliados al sistema mantendrán un periodo de latencia de hasta 3 meses de aportación consecutiva; asimismo, podrían recobrar su afiliación al sistema, siempre y cuando su contrato culmine y no sea renovado.

A pesar de algunas posturas en contra, esta ley es uno de los pasos necesarios que debe tomar el sector para llegar a la meta de 10 mil millones de dólares en agroexportaciones al 2021, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Sin embargo, en contraparte, la Convención de Agro Nacional (Conveagro) alega que esta ley solo beneficia a los grandes, pues no contempla a los pequeños productores (La República, 2019).

Con respecto a la legislación arancelaria, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publica las partidas y subpartidas aplicables a los productos de exportación. En cuanto

al sector agrario, se consideran hasta 922 subpartidas nacionales, entre las cuales 8 son exclusivas de papa con un arancel del 20 % + 5 % de sobretasa fija.

La última línea de la Tabla 4 (SFP o Sistema de Franjas de Precios) representa la adición a un derecho específico variable o DEV, a un grupo de bienes que hayan incrementado de 29 a 45 subpartidas. Esto, con el objetivo de estabilizar los costos de importación de productos volátiles en el mercado internacional (por ejemplo, azúcar, lácteos, arroz y maíz amarillo) (Minagri, 2019c).

De acuerdo con la SUNAT, existen 5 partidas ingresadas, relacionadas a la papa: para siembra, frescas o refrigeradas, con número de partida 0701.10.00.00; cocidas en agua o vapor (congeladas), con número de partida 0710.10.00.00; harina de sémola y polvo de papa, con número de partida 1105.10.00.00; copos gránulos y pellets de papa, con número de partida 1105.20.00.00; y fécula de papa, con número de partida 1108.13.00.00. También se tiene las partidas de las papas (patatas) congeladas con número de partida 2004.10.00.00, y las papas (patatas) preparadas o en conserva con número de partida 2005.20.00.00. Estas dos últimas partidas se encuentran dentro de la sección de productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco, elaborados.

Tabla 5*Estructura Arancelaria para el Sector Agrario*

N.º de partidas	Arancel ADV-CIF	Participación (%)	Productos
168	0 %		Semen de bovino; embriones congelados; bulbos; injertos; granos, hortalizas, tubérculos, cereales para siembra, caballos reproductores de raza pura; aceites crudos; lactosa; glucosa; fructosa; ceras; torta de soya, maní y lino; aceites esenciales; etc.
369	12 %	40 %	Animales vivos, despojos, maíz, huevos, flores, hortalizas frescas, especias, semillas, productos de la molinería, oleaginosas refinadas, azúcar, jarabe de glucosa y fructosa, cacao, preparaciones alimenticias diversas, agua, alcohol etílico, tortas de oleaginosas, alimentos para animales, tabaco, gelatina, cueros y pieles, algodón, etc.
48	12 % + 5 %	5 %	Trigo, cebada, sorgo, preparaciones a base de cereales, dextrina, vinos y otras bebidas
21	20 %	2 %	Café, aceitunas, hortalizas conservadas y cigarrillos
316	20 % + 5 %	34 %	Carnes, lácteos y derivados, arroz, azúcar, frijoles, frutas, papas, conservas, preparaciones de carne, chocolate, productos de pastelería, etc.
922		100 %	
45	SFP	DEV	Maíz amarillo, arroz, azúcar y leche

Nota Tomado de *Estructura arancelaria para el sector agrario*, por Ministerio de Agricultura y Riego, s.f., 2020b, (<https://www.minagri.gob.pe/portal/178-exportaciones/importaciones/502-estructura-arancelaria>)

Con respecto a las legislaciones medioambientales, es importante recalcar la importancia que se le ha dado a este tema en los últimos años. El Ministerio del Medio Ambiente en el Perú

(Minam) fue creado en el 2008 con el objetivo de diseñar, establecer, ejecutar y controlar políticas para la preservación del ecosistema en el país. Por ello, existe evidentemente una Ley General del Ambiente (Ley 28611), y demás decretos legislativos, supremos y resoluciones que la acompañan: (a) Decreto Legislativo N° 1013, creación de la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente; (b) Decreto Legislativo N° 757, creación de la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada; (c) Ley 26821, Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales; (d) Ley 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; (e) Decreto Supremo N° 008-2005-PCM, creación del Reglamento de la Ley 28245 Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; (f) Ley 26793, Ley de Creación del Fondo Nacional del Ambiente; (g) Resolución Legislativa N° 26185, creación de las Normas sobre Cambio Climático; (h) Decreto Supremo N° 080-2002-RE, creación del Protocolo de Kyoto, publicado el 10 de diciembre de 1997; (i) Decreto Supremo N° 086-2003-PCM, aprobación de la Estrategia Nacional sobre Cambio Climático; (j) Decreto Supremo N° 006-2009-MINAM, denominación de la Comisión Nacional sobre el Cambio Climático y adecuación de su funcionamiento a las disposiciones del Decreto Legislativo N° 1013 y a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, LOPE; (k) Resolución Ministerial N° 104-2009-MINAM, aprobación de la Directiva Procedimiento para la Evaluación y Autorización de Proyectos de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y Captura de Carbono; y (l) Decreto Supremo N° 102-2001-PCM, aprobación de la Estrategia Nacional sobre Diversidad Biológica (Minam, 2011).

Continuando con los factores políticos, y como se mencionó anteriormente, el nivel de corrupción que se percibe en las instituciones peruanas es elevado. De acuerdo con los estudios realizados por Transparencia Internacional, el Perú sufre los niveles más altos de corrupción y ocupa el puesto 105 de 180 países en el mundo (El Comercio, 2019). La mayoría de estos problemas se concentran en el poder legislativo; en los últimos años, varios procesos de corrupción se han visto entorpecidos por fiscales y la gran rotación de autoridades dentro de la

fiscalía. Proética, una organización no gubernamental sin fines de lucro enfocada en promover prácticas de ética y anticorrupción, afirma que el 53 % de la ciudadanía percibe que la corrupción en el país se ha incrementado desde inicios del 2020 hasta julio del 2021. Además, indica que la corrupción se encuentra en los niveles más altos del estado: 53 % concuerda que la institución más corrupta es el presidente/vicepresidente; 52 %, el Congreso; 49 %, los empleados públicos; 45 %, los municipios regionales y la policía; y 42 %, los jueces y magistrados. Con menos de 40 %, se encuentran los ejecutivos de empresas, banqueros, líderes religiosos, ONG y periodistas (Coralie, 2019).

Fuerzas Económicas y Financieras. Con respecto a las fuerzas económicas y financieras, y a pesar de la pandemia que atraviesa el mundo, el Perú mantiene uno de los índices de riesgo país más reducidos de América Latina desde los últimos años. Es decir que, frente a otros países, el Perú tiene suficiente respaldo económico para hacerse cargo de sus pasivos. A mayo de 2020, de acuerdo con el BCR, el Perú cerró con 2.08 puntos porcentuales (Gestión, 2020, mayo), comparados al 1.72 reportados por el JP Morgan a inicios del mismo año, cuando el COVID-19 aún no había llegado a nuestro país (Gestión, 2020, marzo). En efecto, el Perú ha logrado, en los últimos años, una política de manejo fiscal ajustada, así como políticas macroeconómicas estrictas para control de la inflación y el manejo adecuado de reservas internacionales. Esto ha logrado que el Perú pueda enfrentar la crisis sanitaria con un buen respaldo económico.

El PBI del Perú, hasta antes de la pandemia, se mantenía en crecimiento constante. De acuerdo con las cifras reportadas por el BCR, a diciembre de 2019, se cerró el año con S/189.5 millones de soles, la mejor cifra reportada históricamente. Sin embargo, a partir de enero de 2020, el PBI fue decayendo hasta 139.54 millones de soles, 12 % de contracción de la economía en el 2020 (BCR, 2020). Entre especulaciones de mejoras y posibles iniciativas del Congreso, que contrarresten algunas buenas intenciones de crecimiento económico, los

especialistas del Fondo Monetario Internacional especulan que, para fines del 2021, el PBI cierre con una cifra 9 % mayor a la reportada el último año (Gestión, 2021a, febrero).

Los ingresos percibidos por los peruanos se han visto impactados por la pandemia, y el desempleo formal e informal. Este último sería más difícil de cuantificar; sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por el INEI (Gestión, 2021b, febrero), solo en Lima Metropolitana, el empleo formal cayó 26.8 % entre noviembre de 2020 y enero 2021. Asimismo, el salario también habría disminuido en 12.4 % a S/1576 en promedio (Gestión, 2021, febrero)

En lo que respecta al gasto y hasta antes de la llegada del COVID-19 al Perú y de acuerdo con el INEI, la clase media era el grupo de peruanos que más consumía en el país (Perú Retail, 2019); además, habría crecido en mayor proporción frente a los hogares de clase alta. Hasta el 2018, se habrían reportado, según el Enaho, 41 % de hogares de la clase media, 40 % vulnerables, 17 % pobres y 2 % de clase alta, mientras que diez años antes, en el 2008, la composición era de 29 % de clase media, 39 % vulnerables, 31 % pobres y 1 % de clase alta. De acuerdo con el documento publicado por la misma fuente, *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017*, en el último año reportado, la composición de los ingresos mensuales por zonas (en soles) fue la siguiente:

Tabla 6*Ingreso Promedio Mensual, según Ámbito Geográfico, 2006, 2016 y 2017*

Ámbito geográfico	2007	2016	2017	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2007 – 2017
Tipo de área				
Urbana	949,9	1538,9	1543,1	5 %
Rural	361,2	674,9	665,6	6.3 %
Zona geográfica				
Costa	980,9	1605,7	1619,0	5.1 %
Sierra	542,7	1023,1	1012,0	6.4 %
Selva	648,5	1078,4	1097,4	5.4 %

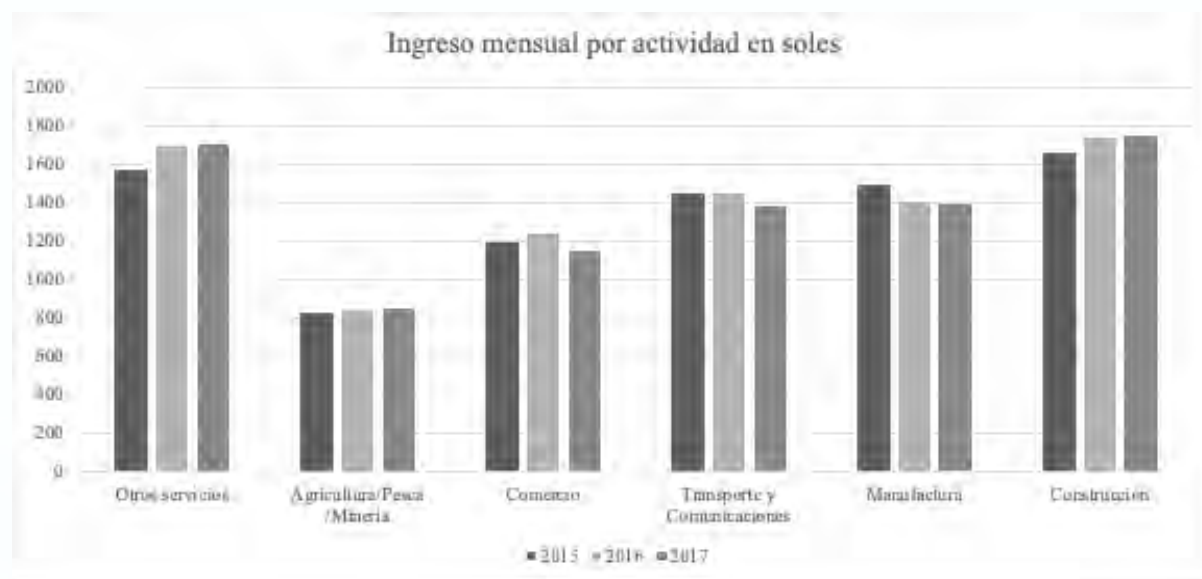
Nota. Tomado de *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017*, por INEI, 2017,

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/cap10.pdf)

De acuerdo con la tabla anterior, según la última data reportada, el nivel de ingresos en todos los ámbitos habría crecido en no menos del 5 % en los últimos diez años. Un peruano ubicado en zonas urbanas recibiría alrededor de S/1,500 mensuales a razón de su sueldo, mientras que uno ubicado en una zona rural percibía S/ 600. Si se limpia la data y se evalúan los sueldos asignados por sector laboral, un empleado del sector agricultura, al 2017, recibía un sueldo de aproximadamente S/ 850, que es un salario inferior y con menor crecimiento sobre los demás sectores de la economía, como se ve en la Figura 1.

Figura 1

Ingreso Promedio Mensual, según Ramas de Actividad, 2015-2017



Nota. Tomado de *Perú: Evolución de indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007-2017*, por INEI, 2017, (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/cap10.pdf)

En lo que respecta a comportamientos de consumo, en el 2021, a causa de la pandemia, más peruanos están siendo más conscientes antes de realizar una compra. De acuerdo con la Asociación de Agencias de Medios, 74 % de los peruanos valoran más el ahorro y meditan con mayor intensidad una compra antes de realizarla. Asimismo, 70 % de los peruanos demuestran mayor conciencia por su salud y son más responsables por los alimentos que consumen (Gestión, 2021, enero).

Con respecto a los costos de producción de la papa, es importante recalcar que variedades hay muchas y, por ende, procesos y tecnologías distintas. Sin embargo, a nivel general, el costo de los insumos representa aproximadamente el 50 %, y las semillas representan el valor más importante en el proceso productivo, pues de ellas depende el

resultado final de la cosecha. De acuerdo con el Minagri (s.f.), existen al menos 6 grupos de costos directos y dos indirectos. Entre los costos directos está (a) la producción del terreno; (b) la siembra; (c) las labores agrícolas, como el riego y el control de plagas; (d) la cosecha; (e) los insumos, como la semilla, fertilizantes y minerales; y (f) otros, como los sacos para la cosecha, el uso de agua, alquiler de terrenos, etc. Los costos indirectos, que son gastos generales y administrativos, rodean el 5 % y 10 % del total producido.

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas. Con respecto a las fuerzas sociales, y según las estimaciones del INEI, al 2021, se esperaba un crecimiento poblacional de 32 millones a 33 millones de habitantes. Al cabo del 2030, se llegará a 35 millones y, para el 2040, a 38 millones de habitantes (INEI, s.f.). Además, se prevé que, con el paso del tiempo, la proporción de mujeres frente a los hombres aumente. En el 2019, el índice de masculinidad iba de 98 hombres por cada 100 mujeres, mientras que, para el 2050, se espera 97 hombres por cada 100 mujeres.

Sin embargo, a nivel microeconómico, la economía ha caído en una fuerte recesión generando desempleo. A inicios del 2020, de acuerdo con el Informe Técnico del Mercado Laboral del INEI, en comparación del mismo trimestre del año anterior (febrero, marzo y abril), se ha registrado un 25 % de desempleo solo en Lima Metropolitana. Esta disminución de PEA se distribuye de la siguiente forma: 25 % menos empleo en actividades de manufactura; 34.4% menos en construcción; 32.3% menos en comercio; y 29.6 % menos en servicios (INEI, 2020). En el primer trimestre del 2021, se registró una reducción de la PEA en Lima Metropolitana de 14.7 % respecto al mismo periodo en el 2020 (INEI, 2021).

De acuerdo con el Banco Mundial, la recesión provocada en el 2020 y que incrementó la brecha en los niveles de pobreza y desigualdad, podrían mejorar siempre y cuando los gobiernos tomen las decisiones y medidas regulatorias correctas. En lo que va del 2021, se ha

visto una recuperación moderada, donde los países de ingresos bajos podrían llegar a alcanzar una tasa de crecimiento del 3.3% al cierre del año. En el caso del Perú, y según lo mencionado por el presidente del Banco Central de Reserva (BCR), se podría inclusive superar la proyección del 11.9%, y cerrar el año por encima del 13% de crecimiento económico (El Peruano, 2021).

El Banco Mundial sugiere que, para lograr esta ansiada aceleración económica, es necesario que el Gobierno invierta en mejorar la infraestructura conectiva del país, que provea de servicios públicos y capital humano a los sectores, y que facilite el acceso de recursos para producir (El Peruano, 2021).

Fuerzas Tecnológicas y Científicas. De acuerdo con el informe “Tecnologías sostenibles y su uso en la producción de papa en la región altoandina”, en la región central del continente sur, Perú, Ecuador y Bolivia, se tienen 58 tecnologías tradicionales e innovadoras implementadas a lo largo del proceso de cultivo de la papa (desde el tratamiento de la semilla y preparación del suelo, hasta la cosecha y procesamiento). Estas técnicas o tecnologías se conservan actualmente por pequeños productores de papa, que no cuentan con los recursos económicos o acceso a mercados de insumos agrícolas. Además, se consideran tecnologías sostenibles y orgánicas. Es importante considerar que el mundo está avanzando a pasos agigantados en lo que respecta al uso de tecnologías y producción en masa. Sin embargo, hay que recordar que, en el Perú, la mayor cantidad de papa cosechada se encuentra en la zona sierra central del país. Ahí, está ubicada la mayor cantidad de agricultores de papa, quienes no cuentan con acceso a grandes tecnologías, por lo que estas técnicas sostenibles son muy importantes para la continuidad de la producción y cultivo de la papa.

Estas técnicas se clasifican en dos: tradicionales e innovadoras. Las primeras son todas aquellas que producen papas sin agroquímicos y fueron heredadas con el tiempo por los ancestros de las familias agricultoras. Las innovadoras fueron enseñadas por técnicos en el

transcurso de los años. De las 58 técnicas encontradas en la región, 54 ya son utilizadas en el Perú por pequeños agricultores y se encuentran en todos los procesos del cultivo: preparación de suelo, fertilización, manejo de riesgos climáticos, control de plagas en el campo, control de enfermedades, control de plagas en el almacén, tratamiento de semilla y procesamiento. Esto se muestra en la Tabla 7.



Tabla 7*Técnicas Sostenibles en los Tres Países: Perú, Ecuador y Bolivia*

Etapa del proceso	Técnicas	Perú	Ecuador	Bolivia
Preparación del suelo	<i>Barbecho</i>	X	X	X
	<i>Tipka o Chiwa</i>	X		
	<i>Chacma</i>	X		
	<i>Wachu rozado</i>		X	
	Andenes o terrazas	X	X	X
	<i>Waru waru</i>	X		X
	Clasificación de suelos	X		
	Recuperación de suelos erosionados	X		
Fertilización	Aplicación de estiércol	X	X	X
	<i>Majadeo</i>	X	X	X
	Quema de rastrojos y malezas o <i>Japucha</i>	X		X
	<i>Jiracha</i>			X
	Aplicación de biol			
	Aplicación de humus de lombriz		X	X
	Aplicación de gallinaza	X	X	X
	Aplicación de purín de ganado Incorporación de abonos verdes	X	X	
Manejo de riesgos climáticos	Rotación de cultivos	X	X	X
	Rotación sectorial	X		X
	Aplicación de extractos repelentes o biocidas	X	X	X
	Barreras vivas	X	X	X
	Aplicación de ceniza*	X	X	
	Aplicación de cal*	X	X	X
	Quema de plantas repelentes y azufre	X		
	Aporque alto	X		
	Recolección manual de insectos	X		
	Cosecha oportuna	X		
	Construcción de zanjas	X		
	Uso de trampas amarillas	X		
	Uso de barreras plásticas	X		
	Uso de trampas de caída	X		
Control de enfermedades	Aplicación de extractos de plantas biocidas	X		
	Aplicación de bioles y/o caldo bordalés			
	Aplicación de orina fermentada*	X	X	
		X		

Control de plagas en almacén	Uso de plantas repelentes*	X		X
	Selección y sellado del silo			X
	Aplicación de <i>Beauveria</i> sp	X		
	Aplicación de Baculovirus	X		X
	Uso de feromonas	X		
	Aplicación de agua jabonosa	X		
	Aplicación de hollín	X		
Tratamiento de semilla	Humeo de ají	X		
	Selección de la semilla	X	X	X
	Verdeamiento	X	X	
	<i>Jiri</i> o <i>Jamallachi</i>	X		
Almacenamiento	<i>K'ayro</i> o <i>Phyna</i>	X	X	X
	Tarimas de madera	X		
	Estructuras de adobe y piedra	X		
Procesamiento**	Elaboración de chuño blanco	X		
	Elaboración de chuño negro	X		
	Elaboración de papa seca	X		
	Elaboración de harina	X		

* Técnicas mencionadas en más de una etapa de la producción de papa

** Registradas por PRATEC

Nota. Tomado de “Tecnologías sostenibles y su uso en la producción de papa en la región altoandina”, por Caycho-Ronco, J., Arias-Mesia, A., Oswald, A., Esprella-Elias, R., Rivera, A., Yumisaca, F., & Andrade-Piedra, J., 2009.

Como se mencionó anteriormente, la semilla es el insumo más importante en la producción de la papa, pues es el punto de partida y lo que determinará la calidad del producto final. Por ello, y con miras a fortalecer los insumos, en el 2018, la Asociación para el Desarrollo Sostenible del Perú, y el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica plantearon avanzar con la implementación de tecnologías para la producción y multiplicación de semillas de alta calidad con la finalidad de mejorar la calidad de nuestra papa peruana y el consumo per cápita (Andina, 2021). Adicionalmente, en el mismo año y con el mismo propósito, el Instituto Nacional de Innovación Agraria implementó un moderno sistema de sensores remotos con la finalidad de evaluar previamente los terrenos de cultivo y

mejorar la competitividad de producción agraria. Este sistema cuenta con una central portátil, que ayuda a monitorear los terrenos en cuanto a los índices de humedad, solar, entre otros.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales. El cambio climático es una amenaza que impacta a nivel mundial y la agricultura peruana no es ajena a este problema. El Perú es un país que ha sufrido por décadas de fenómenos naturales devastadores, por ejemplo, el fenómeno de El Niño. Aunque previsible en cierto modo, estos constantes cambios climáticos son de alguna manera inesperados e incuantificables.

En el año 2018, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del Ministerio de Agricultura y Riego descubrió variedades de papa resistentes al cambio climático. Se probaron hasta 120 genotipos de papa en zonas ubicadas a más de 4,100 msnm para probar su evolución a fuertes variaciones de temperatura y heladas; 42 % respondieron positivamente y resultaron en productos finales de buen sabor, textura y apariencia. Con estos resultados, el Programa Nacional de Raíces y Tuberosas del INIA pudo continuar con los trabajos de mejoramiento genético de la semilla para lograr insumos resistentes a los fuertes cambios climáticos que se predicen a nivel mundial. “Estas condiciones contribuyen a la mejora de la calidad de vida, especialmente de los pequeños productores y la agricultura familiar de las zonas altoandinas”, mencionó a especialista del INAI, Noemí Zúñiga, en una entrevista publicada en el diario *Andina* (2021).

4.1.2 Análisis del Consumidor

La papa es el tercer producto más consumido por las personas en el mundo, luego del arroz y el trigo, lo que la convierte en un producto de consumo popular. La papa está posicionada como base fundamental de la economía del país y, por ende, cumple un rol predominante en las políticas públicas y privadas alrededor del sector.

Perfil del Consumidor. En el mercado peruano, la papa es identificada o conocida como papa blanca, amarilla y nativa. El consumo de papa en el Perú ha tenido importantes crecimientos y positivos avances dados por factores como el crecimiento poblacional, las articulaciones entre el gremio de productores y el Gobierno, así como las estrategias innovadoras y gestión de proyectos de valor para la comercialización e información al consumidor final frente al consumo de papa.

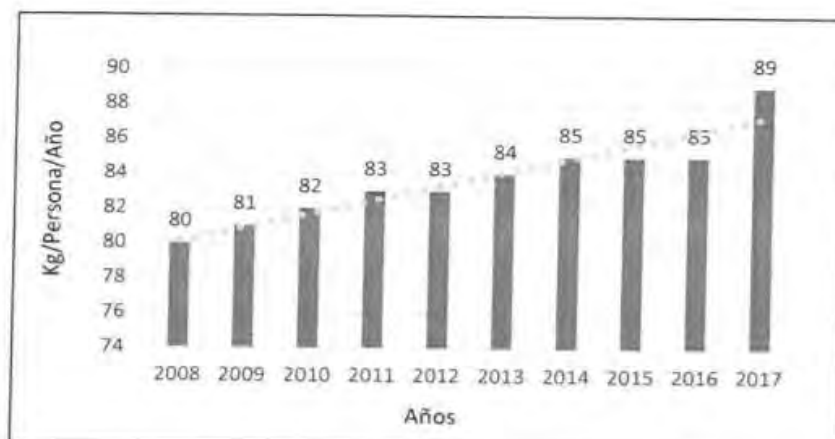
El consumo per cápita anual de papa estaba en 50 kg/persona en el año 1992, el cual, para el 2010, ya había ascendido a 76.2 kg/persona (Proexpansión, 2011); actualmente, está en 80 kg/persona (Andina, 2020). Se estima llegar al cierre del 2021 a un consumo de 92 Kg/persona (El Peruano, 2020).

Figura 2

Tendencia del Consumo Per Cápita de Papa en el Perú (2008-2017)

Año	Consumo (Kg)
2008	80
2009	81
2010	82
2011	83
2012	83
2013	84
2014	85
2015	85
2016	85
2017	89

Fuente: Minagri



Nota. Tomado de *Consumo de Alimentos y Bebidas*,

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)

Se han implementado acciones para lograr estos resultados: (a) la campaña para promover el consumo *Este pechito come papa*, liderada por el Centro Internacional de la Papa y el Gobierno nacional; (b) la institucionalidad del Día Nacional de la Papa; (c) la

creación del Congreso Internacional de la Papa; (d) la declaración del Año Internacional de la Papa por parte de la FAO, en colaboración con el Minagri y el CIP; (e) la campaña *Papea Perú*; y (f) otros eventos de promoción y difusión de la papa como producto oriundo del Perú con gran valor alimenticio y como promotor del turismo (ONUAA, 2008).

La cadena de producción de la papa cuenta con tres mercados representativos: (a) el mercado de los insumos, (b) el mercado de la producción, y (c) el mercado de transformación y comercialización de la papa. Este último es el que representa la demanda del producto de la papa, y está organizado por los mercados mayoristas y supermercados, que ponen a disposición del cliente final el producto bajo los parámetros de calidad y tipos de papa de acuerdo con los requerimientos y expectativas del consumidor final. Uno de los principales mayoristas es el *hub* agrícola GMML (Gran Mercado Mayorista de Lima Metropolitana) ubicado en Santa Anita, en Lima, el cual, según lo publicado por la Dirección de Estadística Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego en el 2019, recibe el 37 % de la producción nacional de papa. Como líder en el comportamiento de los precios, en ocasiones se ve afectado por el desbalance entre oferta y demanda; esto provoca bajas en el precio hasta de un 50 %, lo que afecta sustancialmente a los productos.

Las principales variedades comerciales de papa están conformadas por las papas híbridas blancas y de color, y las variedades nativas; estas últimas son las de mayor nivel de importancia comercial. De la producción nacional de papa, el 94 % se consume en fresco, y la diferencia, en forma procesada, como papa seca, tunta, hojuelas o *chips*, puré y almidón (ONUAA, 2008).

Según Research & Markets (2019), a nivel mundial, el consumo de papa fresca para alimentación del hogar es menor del 50 % del total de la producción de papa. El restante es utilizado para procesamiento industrial para productos de papa procesados, o ingredientes alimenticios para alimentar al ganado, cerdos y pollos, así como para la transformación en

almidón con uso industrial. A nivel mundial, la mayor fuerza de demanda de este producto se origina del sector industrial, panorama que en Perú aún no se fortalece.

En los alimentos, está representado el principal gasto de los peruanos. Perú tiene 32,162,184 personas con una tasa de crecimiento anual de 1.01 %, de los cuales 52.1 % es población adulta, de acuerdo con la estadística poblacional que reporta IPSOS 2018. Lima representa el 41.2 % del Perú urbano.

En el 2007, el consumo per cápita mensual de papa fue de 5.6 kg; se registró más consumo en la sierra que en el resto de las regiones (8,3 kg mensuales), y en la selva, el más bajo fue de 2.5 kg. Para este periodo, los mayores consumos de papa se registraban en familias de menores ingresos y con menor nivel de urbanización (ONUAA, 2008).

Los cambios demográficos impactan directamente en los resultados de consumo de papa en el Perú; por lo tanto, es importante identificar las cifras con respecto a esto:

- Crecimiento sostenido del segmento adulto en el universo poblacional, situado entre personas de 15 a 64 años; los hombres representan el 62.4 % y las mujeres 64.6 %.
Grupo representativo de decisores de compra.
- Mayor población urbana, pasando de 74.3 % en 2014 a 79.4 % en 2019, y un proyectado de 81.9 % para el 2021. Las mayores concentraciones están en Lima con 37.4 %; en la costa, con 24.8%; en la sierra, con 24.6 %; y en la selva, con 13.2 % (INEI, 2020c).

En los hogares peruanos, el ama de casa juega un rol fundamental en la toma de decisión de compra de los alimentos; por ello, es uno de los públicos objetivo para el caso de la papa. Según el informe Gerencial de Marketing Ipsos (2018), se obtiene la siguiente información de este perfil:

- Total de amas de casa: 8 millones, de las cuales 48 % se dedica exclusivamente a las labores del hogar y el 65 % pertenece al NSE C y D.
- Una ama de casa promedio tiene 41 años, pareja y 3 hijos, que en promedio están en edad adolescente.
- Gasta S/164 en promedio en alimentación semanal.
- Asiste todos los días al mercado y a la bodega de barrio.
- Decide qué comprar en el punto de venta.

Para el caso del comercio, son las pollerías y restaurantes que consumen gran cantidad de papa como insumo para la preparación de sus comidas. Este segmento de mercado ha venido cambiando con el incremento de comercio *fast food*, el cual ha pasado de 36, en 2010, a 80, en el 2017, lo que impactó el nivel de importaciones de papas fritas congeladas de alto rendimiento, que pasó de 8,260 toneladas, en 2010, a 32,553 toneladas, en 2017. Según información de Minagri, la industria de pollerías chicas consume 250 mil toneladas de papa al año, de las cuales 35mil son de papa importada.

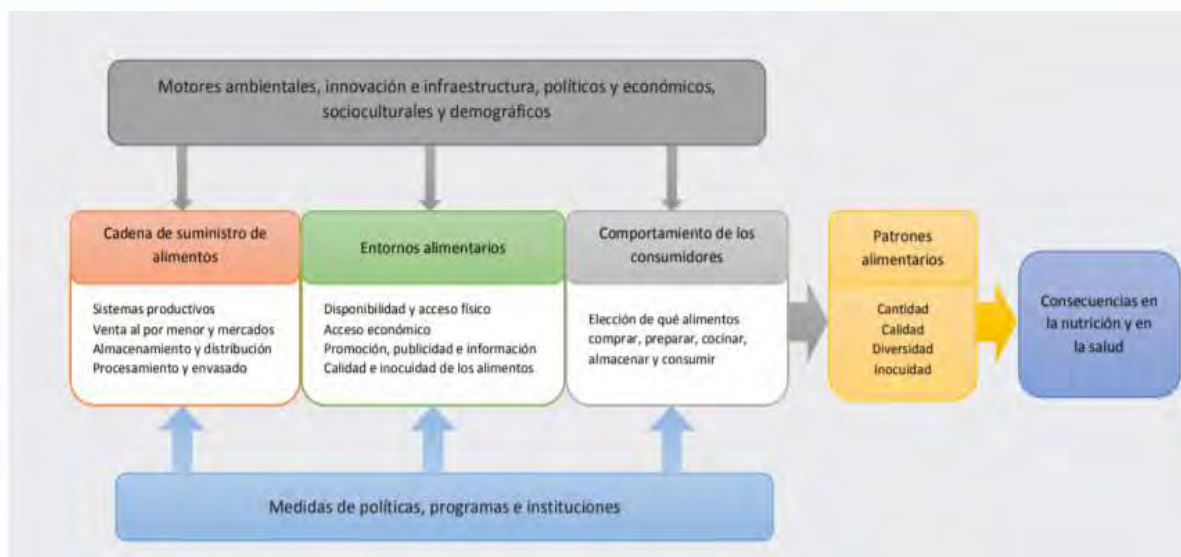
Comportamiento del Consumidor. Los sistemas alimentarios de la población en las últimas tres décadas se han transformado como consecuencia de la creciente urbanización, el comercio internacional y la creciente oferta de alimentos procesados. Esta situación es un patrón generalizado en la población de América Latina y el Caribe. El nivel de transformación e impacto no es homogéneo en toda la población. Los cambios en los patrones de alimentación, por ejemplo, para el caso de la población urbana, han impactado en crecimiento de población con sobrepeso y obesidad; por su parte, la población rural presenta problemas de malnutrición, especialmente la población infantil y mujeres (FAO, OPS, WFP y Unicef, 2018).

De acuerdo con la propuesta conceptual de los sistemas alimentarios presentada por el Grupo de Alto Nivel de Expertos en Seguridad Alimentaria y Nutrición (HLPE, por sus siglas

en inglés), tres elementos impactan en los patrones alimentarios de la población y el comportamiento del consumidor es uno de ellos (FAO et al., 2018). En la Figura 3, se puede observar el marco conceptual de los sistemas alimentarios para una alimentación adecuada.

Figura 3

Marco Conceptual de los Sistemas para una Alimentación Adecuada



Nota. Tomado de *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional*,

(<http://www.fao.org/3/CA2127ES/CA2127ES.pdf>)

Cada elemento es relevante para entregar al consumidor un producto con adecuados niveles de disponibilidad (cantidad), calidad y diversidad. El análisis del comportamiento del consumidor permite conocer las elecciones y decisiones de adquisición, así como entender los elementos que intervienen en este proceso de toma de decisión, como preferencias personales, cultura, valores, estilos de vida, nivel socioeconómico, información, entre otros. Las cifras de consumo de papa en el Perú reflejan esta relación de factores con el comportamiento de compra. Según ámbito geográfico, en Lima, se consumieron 29 kilos 200 gramos menos papa que en el resto del país; por área de residencia, se consume 73 kilos 100 gramos más papa en el área rural frente a la urbana; y por región natural, en la sierra, se consume 86 kilos 600 gramos más que en la selva.

Tabla 8

Consumo Promedio Per Cápita Anual de Tubérculos y Derivados por Ubicación, según

Principales Tipos de Tubérculos y Derivados

Principales tipos de tubérculos y derivados	Kg/persona por área				Kg/persona por región natural			
	Total	Lima Metropolitana 1/	Resto País	Área Urbana	Área rural	Costa	Sierra	Selva
Camote (Kg.)	3.4	3.6	3.3	3.4	3.5	4.1	2.6	2.6
Chuño entero (Kg)	2.2	0	3.1	0.5	7.7	0.1	6.4	0.1
Olluco (Kg)	2.8	2.1	2.1	1.6	7	1.6	5.8	0.6
Papa (Kg)	63.5	43.4	72.6	47	120.1	39.4	116.5	29.9
Yuca (Kg)	6.6	2.2	2.2	3.5	17.2	3.3	5	24.3
tablaOtros tubérculos 2/	1.3	0.1	0.1	0.3	0.1	0.1	3.5	0.3

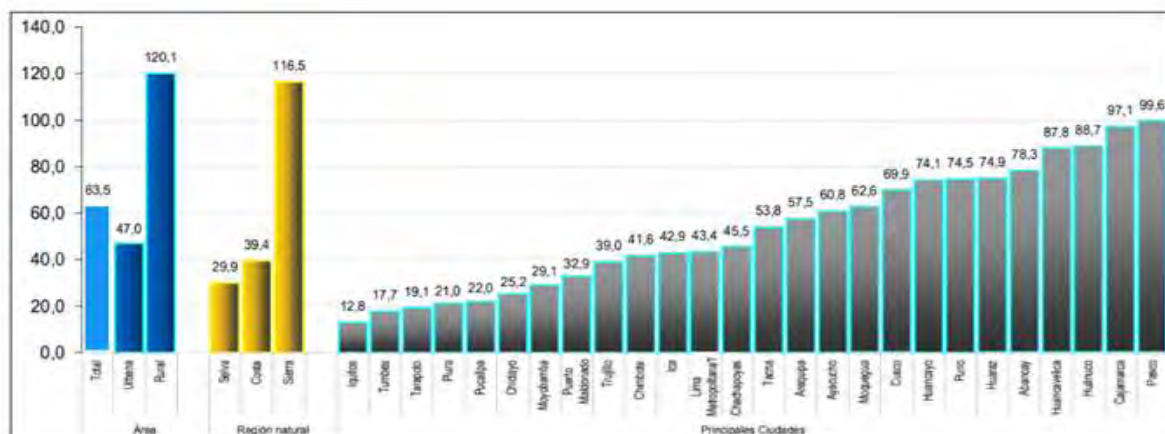
Nota. Tomado de Consumo de Alimentos y Bebidas

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)

Por ciudades, se presenta un mayor consumo de papa en las ubicadas en la sierra y, con menor proporción, en aquellas ubicadas en la selva:

Figura 4

Consumo Promedio Per Cápita Anual de Papa, según Ámbito Geográfico



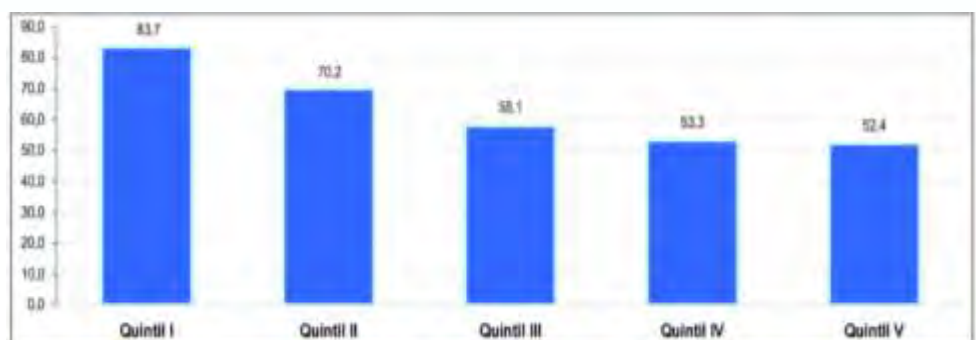
Nota. Tomado de *Consumo de Alimentos y Bebidas*,

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)

Según el estrato socioeconómico de la población, el comportamiento de compra de papa va disminuyendo según mayores niveles de recursos económicos. La población de menor nivel de ingreso consume más papa que el resto de la población.

Figura 5

Consumo Promedio Per Cápita Anual de Papa, según Quintiles de Gasto



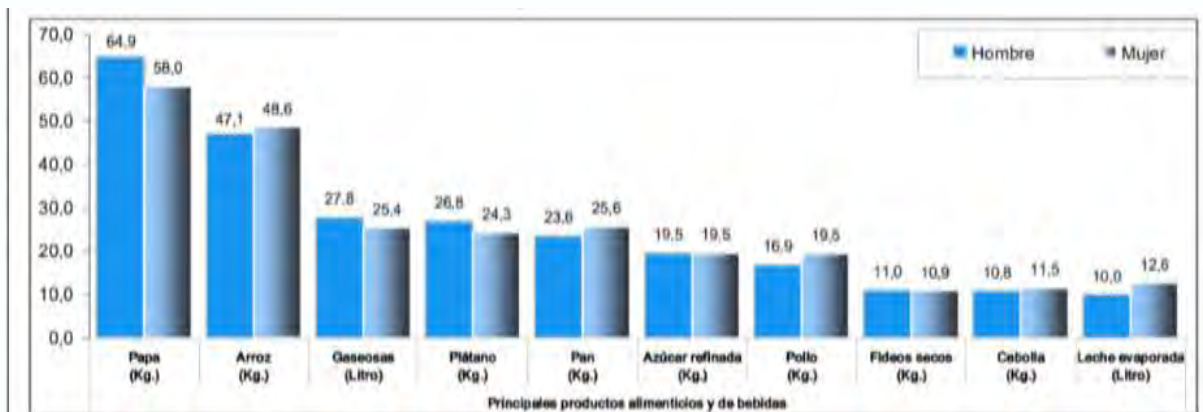
Nota. Tomado de *Consumo de Alimentos y Bebidas*,

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)

Si bien el ama de casa es el público objetivo para la promoción de adquisición de papa en el hogar, de acuerdo con los resultados de medición del INEI en el 2008-2009, se aprecia que, para el caso de la papa, es el hombre jefe de hogar quien registra mayor porcentaje de elección de la papa frente a otros productos con respecto a las mujeres jefe de hogar.

Figura 6

Consumo Promedio per Cápita Anual de Principales Productos Alimenticios, según Jefes de Hogar



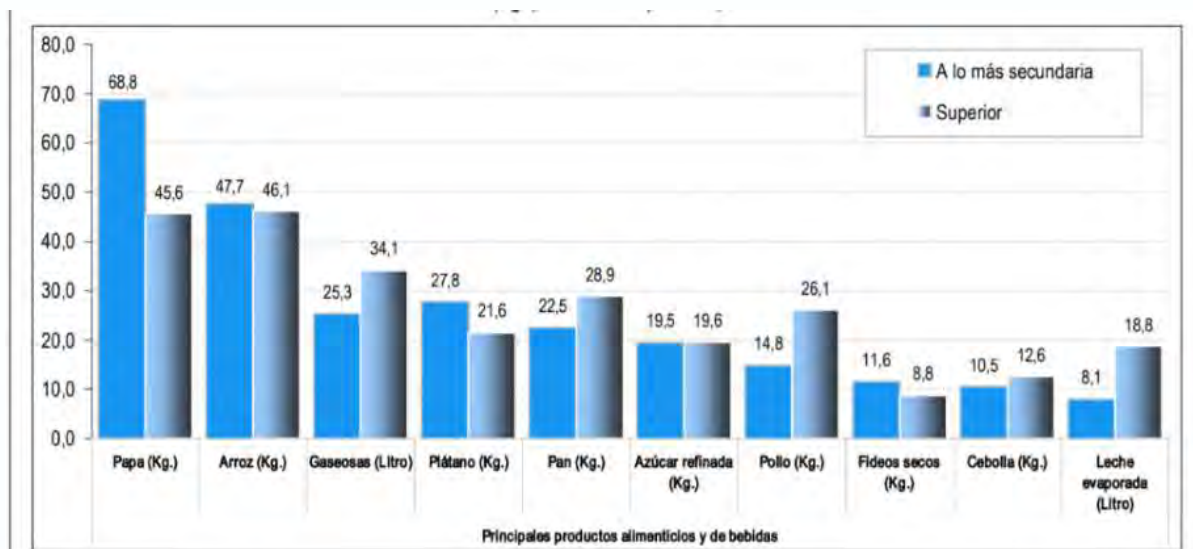
Nota. Tomado de *Consumo de Alimentos y Bebidas*,

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)

Al analizar el comportamiento de compra de papa de acuerdo con el nivel educativo, se registran menores niveles de compra de papa en mayor nivel educativo. Como se mencionó anteriormente, existe un concepto erróneo que vincula el consumo de papa con los sectores menos favorecidos, ya que es un producto de menor precio y más accesible para quienes menos tienen. Sin embargo, este mito se debe romper porque las personas mejor preparadas con un mejor nivel educativo deberían saber que la papa es un producto con un gran valor nutricional que, indistintamente, del costo que pueda tener vale por su contenido.

Figura 7

Consumo Promedio per Cápita Anual de los Principales Productos Alimenticios y de Bebidas, según Nivel Educativo del Jefe de Hogar



Nota. Tomado de *Consumo de Alimentos y Bebidas*,

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib102)

Teniendo en cuenta las anteriores cifras, se identifica un importante lineamiento de trabajo de difusión con material e información racional para la población con más poder adquisitivo y mayor nivel de educación, así como la oportunidad de desarrollo de producto para llegar con alternativas más elaboradas de consumo del producto.

Existe un mito generalizado en la población alrededor del consumo de la papa con respecto a la relación calórica en la dieta diaria de las personas, el cual restringe su consumo para no subir de peso; sobre esto, cabe mencionar que la papa tiene solo 8 % de calorías en 300 gramos, e inclusive, de acuerdo a estudios realizados, el nivel proteico es superior al de los cereales (Maximize, 2008).

El dinámico y acelerado ritmo de vida de la población orienta la preferencia a alimentos preparados, listos para consumo y/o fáciles de preparar. Esto posiciona a la papa procesada con valor agregado y con gran potencial de crecimiento en los próximos años.

4.1.3 Análisis de la industria

Tamaño del Mercado. Se proyecta que el mercado mundial de la papa registrará una tasa de crecimiento compuesta anual (CAGR) de 1.0 % durante el periodo del 2019 al 2024 (Mordor Intelligence, 2019). La papa es un producto alimenticio muy importante que se cultiva en más de 100 países. Según el informe de Mordor Intelligence (2019), solo el 50 % de las papas cultivadas frescas en todo el mundo son consumidas, mientras que el otro 50 % se procesa en productos alimenticios, como alimento para ganado, cerdos y pollo, o se reutiliza como semillas para la próxima temporada de cultivo de papa. Por lo tanto, el aumento de la demanda en la industria de alimentos procesados actúa como una importante fuerza impulsora detrás del crecimiento del mercado de la papa. Además, el mercado global de papa congelada proyecta a alcanzar los US\$74,403 millones para el 2025, y registrar una tasa de crecimiento compuesta anual de 3.8 % durante el periodo del 2018 al 2025 (Bhandalkar, 2018)). La papa congelada se encuentra entre los principales tipos de papas procesadas.

Figura 8

Tasa de Crecimiento por Región (2019 - 2024)



Nota. Tomado de *Global Potato Market*, por Mordor Intelligence, 2018, (<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/potato-market>)

Tendencias del Mercado. Las tendencias en el consumo de papa en el mundo se pueden diferenciar según regiones, pero hay algunas que son mundiales. Según Kantar, las ventas de papa fresca se redujeron durante el 2019 en 1.8 % en comparación con lo vendido en el 2018; sin embargo, las ventas de papas tempranas (cóctel) y horneadas aumentaron (+ 0.6 % y + 9.2 %, respectivamente), aunque esto no permitió compensar las pérdidas en las ventas de papas de temporada, que representan el 58 % de las ventas de papas frescas en volumen (Malley, 2018).

La papa es el ingrediente principal de muchas comidas tradicionales en cada país; no obstante, su consumo está en declive, pues la tendencia es consumir alimentos importados. Las gastronomías italiana, oriental y mexicana son las que más han crecido y estas no usan mucho la papa entre sus principales platos. Además, es importante mencionar que los platos que tienen como ingrediente a la papa fresca se demoran el doble de tiempo en prepararse, lo cual disminuye su uso dado el estilo de vida agitado y ocupado de la población, que tiene la necesidad de ahorrar tiempo en la cocina. Así, los productos de papa congelada se han convertido en una excelente opción y han continuado creciendo. Sin embargo, las papas fritas congeladas disminuyeron sus ventas por enfrentar una mayor competencia de otros productos de bocadillos, palomitas de maíz, tortillas y bocadillos de arroz.

Los consumidores están adoptando comportamientos recesivos, lo que puede beneficiar el consumo de papa horneada, puesto que es percibido como un alimento económico y que logra saciar el apetito. El consumo de los *snacks* de papa también se puede incrementar, debido a que, en épocas de crisis, las personas tienden a consumir estos productos para satisfacer su ansiedad. Por otro lado, las papas frescas son las que seguirán enfrentando los cambios en los hábitos de consumo de la población, ya que las personas están en constante búsqueda de opciones de comidas convenientes y fáciles de cocinar.

Factores Clave de Éxito. Existen diversos factores claves que aseguran que el sector de la papa a nivel mundial tenga un mejor rendimiento en cuanto a producción, precios y calidad del producto. Si bien muchos de estos factores se vienen trabajando en diversos países, siempre se deben evaluar para seguir mejorando, ya que la demanda de nuevos productos, el comportamiento del consumidor y el clima están en constante cambio. En este sentido, los países desarrollados han logrado desarrollar certificaciones que garantizan sus procesos y, por ende, la calidad del producto. Esto se debe a la formalidad del sector y al apoyo que ofrecen el Gobierno y las asociaciones de agricultores. El caso de los países en vías de desarrollo es más complicado debido a la informalidad del sector; de hecho, no existen entidades oficiales encargadas de la supervisión y control de calidad del sistema de producción.

Entre los principales factores claves de éxito del sector de la papa, existen seis que son importantes para seguir mejorando el sector:

- La calidad de la semilla debe estar certificada para conservar las características y reforzar la productividad de cada variedad. La edad fisiológica de la semilla es muy importante para mejorar la producción de papa.
- Capacidad de infraestructura tecnológica que mejore la productividad y el rendimiento de los cultivos. Se puede implementar en el desarrollo de semillas, variedades de papa, mejoramiento genético, riego tecnificado, fertilizantes y control de plagas (Minagri, 2020b).
- Las condiciones climáticas y de suelo deben ser adecuadas para el progreso de los cultivos. Las condiciones óptimas para la producción de la papa son suelos sueltos y profundos que contengan alto contenido de componentes orgánicos, buena

permeabilidad, altitud superior a 2,200 m.s.n.m. con temperaturas promedio de 15° C y una buena repartición de la precipitación (Minagri, 2019c).

- Manejo y control de plagas y enfermedades, ya que, al atacar a los cultivos, se reduce la calidad de la papa y muchas veces causan la pérdida total de la producción.
- Marco regulatorio del país que regule los programas de asistencia técnica y financiamiento al sector agrario y las estrategias de promoción de la papa.
- Nivel de asociación y formalización de los productores como herramienta para lograr la competitividad productiva de los pequeños y medianos agricultores.

Canales de Venta. Los canales de venta de la papa son bastante particulares debido a las características del tubérculo. Las papas tienen un gran peso y volumen a diferencia de su bajo valor monetario. Además, su proceso de distribución se complica al ser un producto perecible que no puede estandarizar las características para hacer frente a factores de tiempo y climáticos.

Según el Bernet et al.(2008), los canales más importantes y estandarizados que se identifican en el proceso de comercialización son los siguientes:

- Acopiador rural, que tiene la función de agrupar lotes de papa de pequeños productores en zonas alejadas o rurales que cultivan cantidades reducidas.
- Comerciante rural, que tiene la tarea de acopiar los lotes de las zonas rurales para poder ordenarla y diferenciarla por variedades para su envío a las zonas urbanas.
- Comerciante urbano, que es el concesionario en los mercados mayoristas en la ciudad donde se distribuye a comerciantes minoristas, como supermercados.

- Empresas procesadoras y exportadoras, las que se encargan de comprar el tubérculo a los comerciantes rurales o urbanos para que puedan pasar por un proceso adicional antes de llegar a su consumidor final.

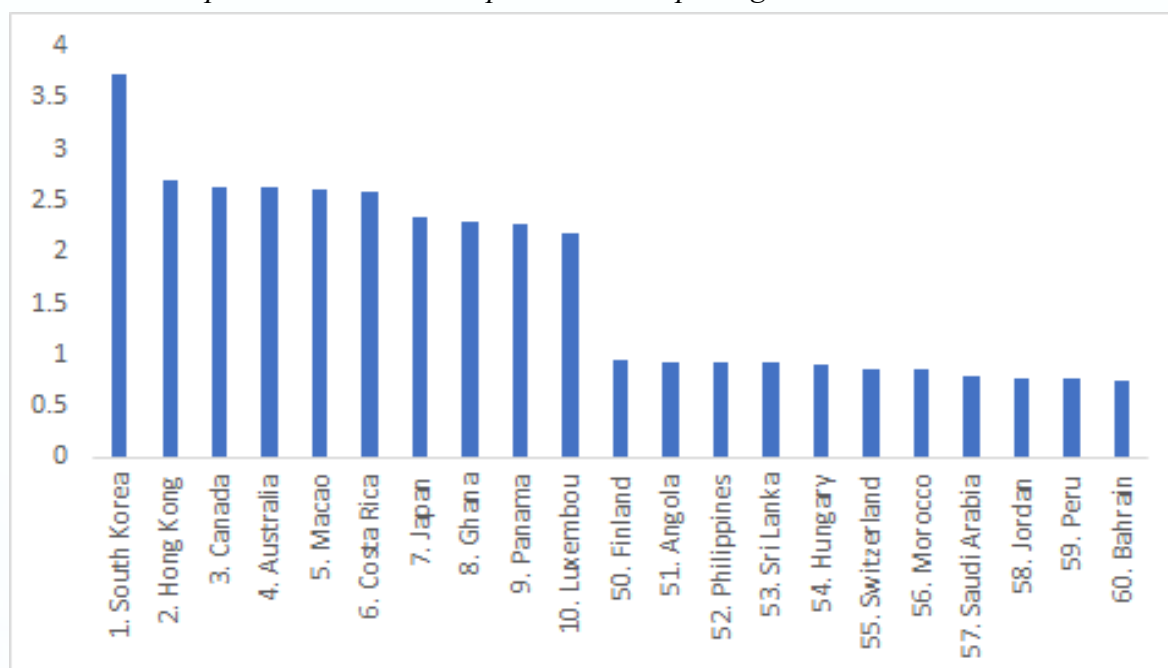
De acuerdo con la opinión de Miguel Quevedo de Minagri, existen oportunidades de mejora en los canales de distribución de la papa para lograr reducir los actores de intermediación y conectar directamente al productor con la distribución. Por lo tanto, al agilizar estos procesos logísticos, se lograría, en consecuencia, un producto más competitivo

Precios. El precio en cada uno de los mercados del mundo es un factor definitivo para la toma de decisiones de los agricultores. Según la temporada y la demanda, los precios pueden ser muy bajos y no serían rentables para ellos; caso contrario, los precios son altos y, por tanto, rentables. El precio de un cultivo también se basa en la variedad de la papa que se está ofreciendo, el tamaño, lugar de procedencia, certificaciones de sanidad, costos de producción, y el volumen de la producción ofertada.

Según Shahbandeh (2020), a partir de febrero de 2020, el precio de un kilogramo de papas en el mercado estadounidense ascendía a 2,57 dólares estadounidenses. En ese momento, Japón tenía el precio de mercado más alto: 3.58 dólares estadounidenses por kilogramo de papas.

Figura 9

Precio de la Papa en Todo el Mundo por País 2020 por Kg en Dólares



Nota. Tomado de *Potato price worldwide by country 2020*, por Statista, 2020,

(<https://www.statista.com/statistics/1099814/global-potato-market-price/>).

Según el reporte de Tridge Market Intelligence (2020), se ha elaborado la Tabla 9 que permite observar la variación de precios semanal, mensual, trimestral y anual del mercado de la papa. Los precios y sus variaciones han sido consideradas a partir de la primera semana de junio del 2020.

Tabla 9*Variaciones de Precios del Mercado de la Papa por País (01/06/2020)*

País	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
Alemania	-2.00 %	-11.40 %	0.80 %	-63.10 %
Polonia	-1.20 %	-8.90 %	-4.80 %	-40.00 %
Bulgaria	-3.20 %	-2.40 %	13.40 %	-32.40 %
Perú	-0.10 %	-8.90 %	-12.50 %	-25.70 %
Irlanda	9.90 %	1 %	8.40 %	-23.80 %
Chile	-3.90 %	-18.80 %	-4.60 %	-18.10 %
Hungría	4.30 %	3.00 %	16.90 %	-15.00 %
Colombia	-3.50 %	4.20 %	31.40 %	-11.80 %
Francia	-0.10 %	-1.50 %	-1.60 %	-7.90 %
Italia	0.20 %	-0.50 %	0.60 %	-5.20 %
China	-2.50 %	-21.30 %	-19.60 %	-4.40 %
África del sur	-3.30 %	-18.00 %	-14.60 %	0.70 %
Estados Unidos	-0.40 %	-4 %	-7 %	14.20 %
Corea del Sur	-14.20 %	-9.60 %	39.10 %	22.60 %
Indonesia	5.40 %	25.10 %	26.20 %	29.90 %
Brasil	4.20 %	19.10 %	61.60 %	47.70 %
India	1.20 %	-1.50 %	35.90 %	83.90 %
Argentina	7.40 %	3.50 %	35.80 %	89.90 %

Nota. Tomado de *Potato Global Prices Changes*, por Tridge Market Intelligence, 2020.

Las variaciones de precio en el 2020 estuvieron impactadas por la pandemia del COVID-19, que desató períodos de sobreoferta debido al cierre de restaurantes. En condiciones normales, la baja planeación de la producción de acuerdo a la estacionalidad de los cultivos provoca temporadas de sobreoferta que igualmente impactan negativamente en los precios de

la papa. Una alternativa para mitigar este impacto negativo sería generar soluciones de conservación de la papa, como el almacenamiento de mayoristas, procesamiento, entre otros.

4.1.4 Análisis de Fuerzas Competitivas

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores: Medio. A nivel mundial, Perú ocupa el puesto 12 en producción de papa para el año 2019. A pesar de ser el número 1 en la región de Latinoamérica, sigue siendo bastante inferior a países como China, Países Bajos y Bélgica. La amenaza de ingreso de nuevos competidores actualmente está regulada por impuestos establecidos desde el Gobierno nacional para proteger al agricultor local; en efecto, existe un 6 % de arancel a la papa fresca importada adicional del IGV que debe asumir para su ingreso. Es necesario, además, realizar el análisis por cada derivado de papa, entre los cuales los más susceptibles de amenaza son la papa en hojuelas o *chips*, las papas fritas, y el puré y precocido congelado. Actualmente, aproximadamente el 10 % de la papa procesada que se consume en el Perú es importada principalmente por empresas de franquicias de comida (Gestión, 2020). Sin embargo, la importación de papa solo representa el 1 % de la producción nacional; en el 2019, se alcanzaron los \$ 52 millones de dólares (La República, 2020).

El 62 % de la importación proviene de Bélgica y Países Bajos, correspondiente a papa congelada precocida. Llama la atención el crecimiento de un 8 % en 4 años de importaciones de papa congelada prefrita. Entre los principales importadores y distribuidores en el sector HORECA, están Alicorp, AxionLog Perú, Delosi y Soraya SAC (Minagri, 2020).

De acuerdo con el director general agrícola del Ministerio de Agricultura, Jorge Amaya, si bien el nivel de importación de papa procesada es bajo, ya significa un riesgo latente. Por un lado, la producción nacional de papa procesada aún es mínima; además, requiere de avanzada tecnología y sofisticados procesos de producción, lo que les da ventaja a los países líderes. Esto crea un alto nivel de competencia a nivel de precio, debido a que, en otros países, sí se cuentan con plantas procesadoras que permiten la transformación de la

papa a bajos costos y con una alta capacidad de producción para atender la creciente demanda mundial de este tipo de producto. Por el momento, se debe trabajar en estrategias de promoción para lograr incrementar el consumo de papa peruanas sin procesar. (Gestión, 2020). En América Latina, Argentina ha incrementado su participación en el procesamiento de papa durante los últimos 2 años (Minagri, 2020); es uno de los países con mayores variaciones de precios positivos (89.90 %, como se muestra en la Tabla 8).

A pesar de que la papá sea un producto con alta demanda y de que el Perú esté liderando los niveles de su producción en Latinoamérica, se requiere de mayor apoyo por parte del Estado para dar prioridad a las condiciones de los agricultores y posicionar este alimento como parte de la estrategia de nutrición de la población. Ejemplos son las acciones adelantadas por economías como China, que han desplegado una estrategia a largo plazo utilizando el 25 % de variedades mejoradas de variedades el Perú conservadas en el Centro Internacional de la Papa, según publicación del diario El Comercio (2019).

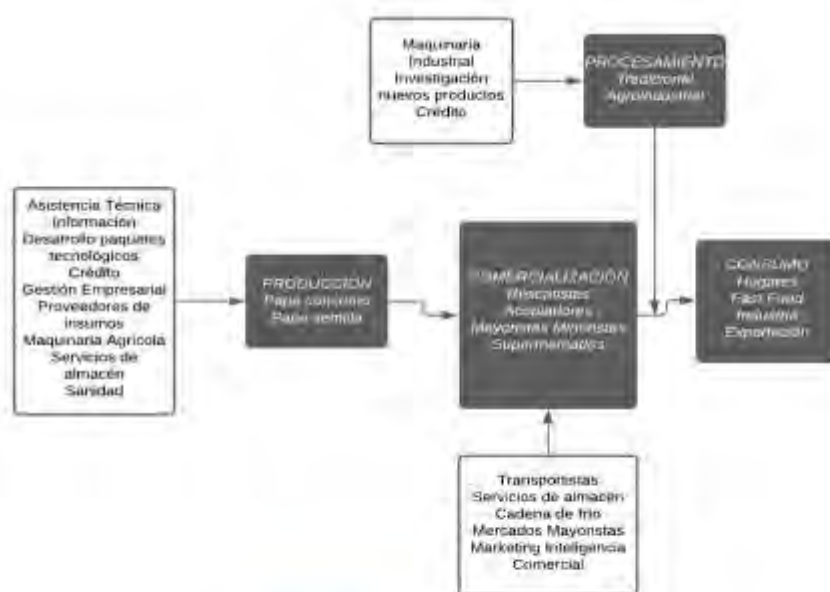
Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo. Según el Minagri, el Perú produjo alrededor de 5.3 millones de papa en el 2019; respecto a la producción mundial, ocupa el puesto 14 entre los principales países productores de papa. Este puesto se ha logrado con el trabajo conjunto de más de 700,000 productores pequeños en más de 19 regiones del país. La cadena de valor de la papa está conformada por diferentes actores desde la producción hasta llegar al mercado de consumo final. En esta, intervienen proveedores de semillas y otros insumos; agricultores y productores; y comercializadores, como acopiadores locales, mayoristas, minoristas, supermercados y consumidores. La interrelación entre estos es corta o larga de acuerdo a los alcances y niveles de negociación que se transen. El eslabón de la comercialización y la transformación de la papa ha tenido un dinamismo y protagonismo que permite contar con mejores posiciones de decisión dentro del sector. Así, tanto empresas

industriales de producción de papa en hojuelas de papa nativa como empresas del sector de gastronomía sobresalen dentro de los actores de participación del sector de la papa.

La papa se produce en 19 de los 24 departamentos del país, y el 90 % de esta producción se localiza en la sierra, conformada por pequeños productores con grandes deficiencias en productividad por las condiciones de sus niveles de tecnología, procesamiento y especialidad. La capacidad de negociación de cada uno de estos actores de producción se ha agrupado para conformar eslabones o mercados dentro de la cadena de valor del sector; con el apoyo de entidades gubernamentales, han tenido que liderar y articular la oferta y la demanda para alcanzar eficiencias y sostenible crecimiento del sector. Proexpansión grafica la interacción de la cadena de valor de la papa en la siguiente Figura 10 (ProExpansión, 2011).

Figura 10

Cadena Productiva de la Papa



Nota. Tomado de *Análisis de Mercado - Papa 2020*, por Minagri, 2020b.

El mercado de transformación y comercialización es protagonista para posicionar las variedades de papa a producir y, por ende, el tipo de semilla a entregar a los productores. Así, los actores de la cadena no tienen elementos sólidos de negociación y es el nivel de dependencia entre actores fuerte lo que genera un bajo nivel de negociación entre los mismos. Los productores, de acuerdo con su escala de producción pequeña, mediana o grande, gozan de mejores condiciones de negociación al llegar con menos intermediarios al consumidor final.

Rivalidad entre los Competidores: Alto. Teniendo en cuenta que el 90 % de la producción de papa en el Perú se ubica en la sierra, las cosechas de papa coinciden con las temporadas de año, lo que ocasiona una sobreoferta que impacta en bajas de precios. Así, un crecimiento en la especialización del producto es relevante para generar diferenciación y posicionamiento de marca del producto. El sector se orienta cada vez más hacia el consumidor, preferencias, nuevos desarrollos y funciones complementarias del producto que promuevan el aumento de penetración en los mercados. El nivel de rivalidad entre los competidores del sector de la papa es alto por el bajo nivel de diferenciación o generación de valor en el producto. El mercado de los productores es el más afectado; a pesar de los esfuerzos de proyectos exitosos como INCOPA, aún falta bastante para lograr equilibrar y aumentar la generación de valor en el sector.

De acuerdo con las condiciones del año, se presentan momentos en los que las cosechas de la costa superponen a las de la sierra, lo cual genera caída de precios por la sobreoferta de producto.

Poder de Negociación de los Compradores: Alto. La papa del campo es llevada al mercado urbano, en su gran mayoría, por medio de intermediarios logísticos que se encargan de trasladar a los mercados mayoristas la producción. El 37 % de la producción, proveniente

principalmente de la costa y la sierra, llega al principal Hub Logística del país ubicado en Lima. En este eslabón de la cadena, el poder de negociación del comprador tiene el dominio. De acuerdo con cómo lo expresaba el presidente de la Comisión Nacional de Productores de Papa, Fernando Gutiérrez, en el 2018, los paperos envían su producción en camiones de intermediarios de confianza, quienes, a pesar de las medidas del Gobierno frente a la regulación de precios, son susceptibles de abusos en la negociación de acuerdo al comprador, desde el criterio de cantidad, peso medido desde balanzas no calibradas determinando un precio inferior.

Esta posición dominante de los compradores en la cadena de valor del sector de la papa es consentida por la falta de estímulos para la articulación de los actores. Esto genera encadenamientos productivos que permiten balancear los esfuerzos y beneficios de las partes. Un caso de éxito de este modelo en el sector es Pepsico. Su estrategia fue congregar a productores para la producción de la variedad de papa especial que su producto requería, y les entregaron la semilla de la variedad Diacol Papiro; asimismo, pactaron una negociación estable y segura para la cosecha (El Comercio, 2018).

Amenaza de Productos Sustitutos: Alta. En el Perú, se consumen muchos alimentos derivados del trigo, arroz y maíz, lo que desplaza a la papa de la mesa de los peruanos año tras año. Desde el 2007, como consecuencia de las medidas del gobierno del expresidente Alan García, se viene arrastrando una rebaja arancelaria al 0 % que favorece principalmente al trigo, arroz, maíz, e inclusive a los productos lácteos (Camacho, 2011). Esta reducción total de los aranceles ha provocado que el peruano se acostumbre a los productos sustitutos a la papa, como los fideos, el pan, los cereales, el arroz, entre otros. A pesar de que el sector agrícola ha incentivado el mayor cultivo de trigo nacional, su producción no abastece la demanda. Por ello,

alrededor del 90 % del consumo de trigo en el Perú se importa a precios muy competitivos (Agencia Agraria de Noticias, 2019).

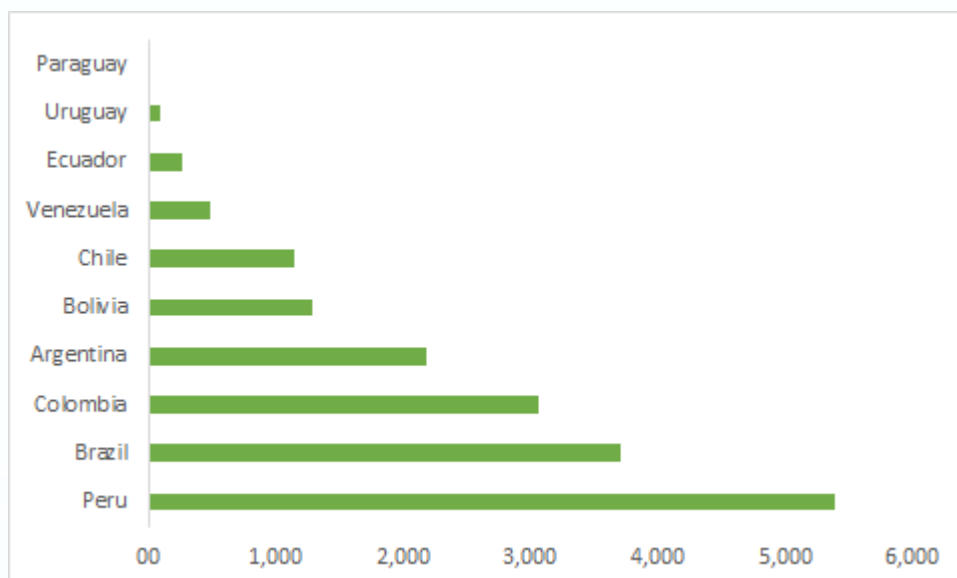
Además, se ha mencionado que la producción de la papa en el Perú es bastante atomizada (Minagri, 2019c). El mayor porcentaje de productores ubicados en la sierra se concentra en pequeñas parcelas (hectáreas) que dificultan la cadena logística y de abastecimiento de los hogares a nivel nacional. Los productores costeros, en cambio, son aquellos que surten en gran parte los mercados mayoristas, pollerías, y restaurantes e industrias. Una cadena de distribución compleja, como es la de la papa, permite una mayor circulación de productos sustitutos y económicos, como el pan, los fideos y el arroz, los que además generan mayor sensación de saciedad en el consumidor.

4.1.5 Análisis de la Competencia

Según el reporte de Euromonitor (2019a), China es el principal productor de la papa con el 26 % de la producción mundial; le sigue India, con la mitad de la producción de papa de China; seguidas de Rusia (7 %), Ucrania (6 %) y Estados Unidos (5 %). A nivel de Sudamérica, Perú es el primer productor de papa, con el 26 % de la producción total de la región; sin embargo, solo exporta el 10 % de su producción nacional como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Producción Anual de Papa en el 2020 en Miles de Unidades



Nota. Tomado de *Producción anual de papa en el 2020*, por Euromonitor, 2020,

(<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>)

Respecto a la importación de papa, la principal competencia son las empresas importadoras y los países exportadores. Alicorp ocupa el primer lugar en importaciones de papa congelada prefrita, con alrededor de 50 % del volumen total destinado a pollerías y supermercados, seguido de AxionLog Perú, que es el principal proveedor de grandes cadenas de restaurantes nacionales y franquicias internacionales (Minagri, 2020a), como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10*Papa Congelada Prefrita por Importador*

	Volumen en miles de kgs						Valor en miles de dólares					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (Ene-Jul)	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (Ene-Jul)
Papa conge	23,023	29,374	29,934	30,644	32,870	10,940	18,671	24,036	24,636	25,353	27,639	9,315
Alicorp	13,214	17,463	18,548	14,870	16,508	5,248	8,926	12,831	13,455	10,347	11,607	3,944
Axionlog Per	242	730	971	3,988	4,509	1,507	294	856	1,088	3,709	4,315	1,411
Delosi	3,571	3,479	3,761	4,285	4,426	1,229	3,276	3,038	3,353	3,797	4,069	1,176
Soraya	981	1,704	1,040	1,767	1,195	519	757	1,391	883	1,428	1,027	395
Otros	5,104	5,999	5,615	5,734	6,232	2,438	5,418	5,920	5,857	6,073	6,620	2,390

Nota. Tomado de *Análisis de Mercado - Papa 2020*, por Minagri, 2020

De acuerdo con el Minagri (2020b), de los 52 millones de dólares que se importan, Países Bajos representa el 39 %; Estados Unidos, 15.9 %; y Alemania, 13.5 %. Respecto a los principales exportadores de papa congelada prefrita al Perú, que representa el 53.7 % de las importaciones, Bélgica tiene un 53 % de participación, y Países Bajos, un 30 %. Asimismo, se ha visto un auge en las importaciones de Argentina, debido a que hay una mayor inversión privada y extranjera. Las principales limitaciones que padece el Perú frente a los países proveedores son que no cuenta con una planta de procesamiento, y que presenta limitaciones sanitarias por mantener producciones de papa no certificadas, y con enfermedades que no existen en otros países (Patiño, 2018).

4.1.6 Matriz del Perfil Competitivo

Para armar la matriz de perfil competitivo, se tomaron en cuenta los factores claves de éxito considerados para el desarrollo próspero del sector de la papa en el mundo. La Tabla 11 muestra el análisis comparativo entre Perú y China, y se puede observar que existen tres factores en los cuales China tiene mucha fortaleza: la calidad de semilla, personal calificado de bajo costo y tecnología para mejorar la calidad de los cultivos. En el caso de Perú, todavía existen oportunidades de mejora que están relacionadas a la tecnificación, formalización, y apoyo del Gobierno para generar ventajas competitivas en el sector.

Tabla 11*Factores Claves de Éxito del Subsector de la Papa en Perú y China*

Factores clave de éxito	Peso	Perú		China	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Calidad de semilla	0.2	3	0.6	3	0.6
Capacidad infraestructura tecnológica	0.1	1	0.1	3	0.3
Condiciones climáticas y de suelo	0.15	4	0.6	2	0.3
Manejo y control de plagas y enfermedades	0.1	2	0.2	2	0.2
Marco regulatorio del país	0.15	2	0.3	2	0.3
Nivel de asociación y formalización	0.1	1	0.1	3	0.3
Recurso humano calificado bajo costo	0.1	2	0.2	3	0.3
Difusión de los beneficios del consumo de papa	0.1	2	0.2	2	0.2
	1		2.3		2.5

4.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

En la tabla 12 se puede observar aquellos factores ajenos al sector que generan oportunidades o amenazas. En ambos casos es importante considerar aquellas oportunidades de mayor peso para aprovecharlas y tomarlas como una ventaja a favor. Asimismo, cuantificar el nivel de impacto de las amenazas, para poder anticipar planes de acción frente a aquellos factores que no se sabe cuándo ocurrirán o que escapan del control de quien ejerza el presente plan.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Existe un gran mercado para innovar y ofrecer productos derivados de la producción de papa. Del 100 % de papa cultivada, solo el 50 % se utiliza para el consumo humano. El resto se emplea como alimento para ganado.	0.105	2	0.21
2. Incremento de nichos de mercado en los que podrían posicionarse nuevos productos de variedades nativas. Demanda por productos orgánicos.	0.10	4	0.4
3. Crecimiento de la demanda por productos orgánicos con alto valor nutricional.	0.075	2	0.15
4. Reconocimiento de la gastronomía peruana.	0.15	4	0.6
5. Aumento de la demanda en la industria de alimentos por productos con valor agregado.	0.10	3	0.3
5. Cambios en el comportamiento de compra del consumidor: valor nutricional, origen, canales de compra, etc.	0.125	3	0.375
Subtotal	0.655		2.035
Amenazas			
1. La papa es un producto muy nutritivo. Sin embargo, en el Perú suele suplirse por alimentos como el arroz y el trigo.	0.1	2	0.2

2. La papa es un producto que se cultiva en más de 100 países en el mundo. La rivalidad entre los países productores es alta.	0.095	2	0.19
3. El cambio climático afectaría los cultivos	0.075	4	0.15
4. Aparición de nuevas plagas que afectan la producción	0.075	3	0.15
Subtotal	0.345		0.69
Total		1	2.725

La matriz MEFÉ indica que a pesar de que la papa es un producto cultivado y consumido a nivel mundial por su alto valor nutricional, el peruano promedio la reemplaza por otros alimentos como el trigo y el arroz. Sin embargo, existe una desviación importante de percepción, ya que el trigo, al ser un producto que se consume procesado, se le añaden componentes que terminan en un producto final con altos niveles de azúcares (como panes, galletas, fideos entre otros), siendo perjudicial para la salud y menor contribución nutricional. Utilizando herramientas de marketing, existe la oportunidad de mejorar esta percepción, introducir nuevas variedades (únicas en el Perú) al consumo masivo e inclusive cambiar la experiencia del consumo de papa en el Perú.

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia. El sector de la papa impacta en la población peruana tanto en seguridad alimentaria, como a nivel social y económico. Asimismo, es parte del sustento de miles de familias de escasos recursos y un insumo esencial para el desarrollo del sector turismo. El Perú cuenta con grandes ventajas comparativas para desarrollar y fomentar el sector de la papa, teniendo en cuenta la variedad de papas que produce gracias a las

condiciones geográficas del país, así como la declaración de origen del tubérculo dada al Perú. Esta relevancia ha motivado la gestión de diferentes entidades desde el Gobierno, liderada por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), así como importantes instituciones, como el Centro Internacional de la Papa (CIP), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y otros, hacia la estructuración y puesta en marcha de planes de trabajo conjuntos y complementarios que han sido un gran impulsor para el avance progresivo del sector de la papa.

Existen diversos planes estratégicos que propenden por el crecimiento y avance de la economía del país, pero se percibe desconexión y desarticulación desde la fase de planeación y estructuración de Visión y Objetivos del país hacia la consolidación del sector agrario, específicamente la cadena de valor de la papa. A nivel de análisis e información del sector, se cuenta con información de la dinámica nacional e internacional en torno al producto y sus derivados; se cuentan con informes, noticias y estudios de tendencias y situaciones específicas que bien podrían comunicarse de una manera más efectiva para propiciar articulaciones beneficiosas de los diferentes actores.

Marketing y Ventas. La papa ha tenido un crecimiento de consumo sostenido en los últimos años (Pro Expansión, 2011; Agencia Agraria de Noticias, 2019; El Peruano, 2020), y mantiene una tendencia al alza frente a los cambios de hábitos de consumo y preferencias del consumidor. Esto ha generado mayor oportunidad para desarrollar productos innovadores, saludables, prácticos, con colores y texturas diversas (Minagri, 2020b).

El Perú es el país origen de la papa en el mundo; por ello, cuenta con un amplio potencial de extensión de cultivo y presencia de variedades nativas únicas, elementos claves para promocionar y competir a nivel nacional e internacionalmente. Para ello, es necesario

promover una dinámica de procesamiento de la papa fresca que permita el desarrollo de valor agregado o nuevos productos, de manera que el sector de agroindustria incremente de un 5.2% actual, a niveles como los de China o Argentina, que manejan 15% y 20%, respectivamente, de la producción nacional destinada a la industria (Minagri, 2020b).

Gracias al trabajo de los últimos 15 años realizado desde el Gobierno, y otras entidades públicas y privadas, como el Proyecto INCOPA, se ha logrado cambiar en cierta medida la identificación de la papa como el alimento consumido para combatir la desnutrición, y se ha empezado a promover iniciativas de nuevos productos que ya están siendo comercializados tanto nacional como internacionalmente. Sin embargo, aún son mínimos para el gran potencial del país en esta industria, remarcando su importancia ancestral, orgullo peruano con potencial en farmacéutica, cosmético y alimentos.

Operaciones y Logística. Se puede clasificar la producción de la papa en el Perú en dos grandes territorios: la costa, que es responsable de cultivar la papa blanca, y la sierra, que cosecha las variedades nativas y menos comerciales. Entre ambas, la primera goza de procesos productivos y de comercialización menos complejos, pues abastece a la gran mayoría de mercados, restaurantes e industria que se localizan a lo largo de las ciudades más importantes del litoral. Asimismo, la variación climática en la zona es menos fluctuante y garantiza una producción más homogénea. Las variedades nativas, por otro lado, son menos comerciales y parecen tener algunas desventajas. La atomización y ubicación ya mencionada de las parcelas generan mucho menos articulación entre la oferta y la demanda. De acuerdo con los expertos, basta con ver cómo se surten los grandes mercados mayoristas para evidenciar la falta de conexión que existe entre ambas fuerzas. Se presume que gran parte de las cosechas de papa nativa en las zonas altiplánicas, se quedan en los hogares de estas familias para su propio consumo. Son pocas las que se despachan como mercadería, pues no

suelen venderse tanto como variedades amarillas y blancas. Sin embargo, la oportunidad de innovar y la mayor cantidad de variedades se encuentran en la zona andina.

Como se muestra en la Figura 12, las papas blancas comerciales cosechadas en la costa tienen resuelto el reto productivo: se comercializan a gran escala y no tienen ninguna ventaja competitiva con respecto a las variedades que existen en el resto del mundo. Sin embargo, en la parte superior de la pirámide inversa, se encuentran las variedades más importantes de papa y con una gran ventaja competitiva frente a la producción mundial.

Figura 12

Sector de la Papa - Segmentación de Campesinos y Lima



Nota. Tomado de *Generando Innovaciones para el Desarrollo Competitivo de la Papa en el Perú*, por INCOPA, 2009.

De acuerdo con los expertos del CIP, mayor articulación en la cadena productiva de las papas peruanas, un trabajo más estrecho entre los investigadores y productores, y mejores infraestructura y tecnología serían el gatillador para incentivar el mayor consumo y conocimiento de la papa peruana en las zonas urbanas. Es importante recordar que la única conexión física entre la sierra del país y la costa, donde se encuentra la mayor posibilidad de generar mayor valor a la papa nativa, es la carretera central. Esto genera una gran dependencia a los accesos a nuevos mercados para esta variedad de papa. Sumado a ello, se

cuenta con una deficiente malla vial entre los productores de papas peruanas y centros de acopio, que encarece y retrasa los procesos logísticos del producto.

Finanzas y Contabilidad. No existe una política de capital, estructura de costos y financiamiento para la producción de la mayoría de los productores que son pequeños y de bajos recursos (El Comercio, 2019). Se trabaja la cosecha de la temporada y se va sobrellevando el día a día. Los presupuestos para el apoyo del sector parecen insuficientes para la inversión en sofisticación de equipos y procesos, que conlleve un aumento de la productividad y, por ende, a una mayor competitividad en calidad y precio. Al mes de mayo de 2020, el Ministerio de Agricultura y Riego había invertido S/ 13,9 millones destinados para mejorar las capacidades productivas de 1,418 agricultores de papa por medio del Programa Compensaciones para la Competitividad Agroideas (Andina, 2020). Cabe resaltar que existen intermediarios que toman el rol de financiadores de la producción de campañas de papa con la finalidad de obtener beneficios en precio del producto, disponibilidad y tiempo de entrega.

El fortalecimiento de los procesos de planeación y encadenamientos de la cadena de valor permite estructurar presupuestos y establecer indicadores financieros para el seguimiento.

Recursos Humanos. El alto nivel de informalidad empresarial en el sector es de los aspectos con menor nivel de intervención y avance del sector. De las 506 empresas identificadas, tan solo 6 son formales con marca registrada, y las otras 500 conforman el grupo de Artesanales y MYPE, informales (Devau, 2010). Estas empresas laboran sin los sistemas de prevención y control en seguridad y salud de los trabajadores, especialmente en el eslabón de la producción, lo que implica falta de estandarización y profesionalización de la actividad. En ese sentido, es de gran valor considerar el establecimiento de un plan carrera de

promoción y crecimiento dentro del sector, que soporte la implementación de mejores prácticas de trabajo y producción que requiere el sector en el proceso de excelencia.

Sistemas de Información y Comunicaciones. El acceso a sistemas de información y comunicaciones para el soporte de las operaciones del sector es mínimo. El sector presenta deficiencias en la calidad y oportunidad de las estadísticas de la dinámica de operación, como área sembrada y cosechada, rendimiento promedio, estado fitosanitario según variedades. Todo ello genera problemas de sobreoferta de papa en ciertas épocas del año, lo cual impacta negativamente el precio del producto y, por ende, la rentabilidad del productor (El Comercio, 2018).

Igualmente, el acceso público de información, segmentada por cultivos, novedades y tecnología alrededor del proceso productivo de la papa, es limitado (Deveau, 2010).

Por otro lado, dada la ausencia de una institucionalidad representativa del sector, como en el caso de Colombia lo es la Federación Colombiana de Productores de Papa FEDEPAPA, se tiene limitada promoción de la información y comunicación entre los agricultores del país (Deveau, 2010).

Tecnología, Investigación y Desarrollo. El sector cuenta con algunas acciones de valor en materia de investigación y desarrollo, orientadas a la producción de la papa, teniendo en cuenta que en la comercialización no se considera desarrollo tecnológico. El Centro de Investigación de la Papa (CIP) es el ente principal que se encarga de investigar y acercar a los involucrados, todos los avances de información en lo que a la papa respecta. Dentro de todo el marco de investigación, hay cuatro directrices principales: (a) sistemas de producción y ciencias sociales, (b) uso y manejo de recursos naturales, (c) mejoramiento de cultivos y recursos genéticos, y (d) protección de áreas de cultivo. Dentro de ellas, una de las labores más importantes del CIP es brindarles a los agricultores los insumos correctos para la

producción sostenible y correcta de la papa. En muchos casos, los agricultores son los que escogen las semillas de su propia cosecha o las adquieren en mercados informales. Esto genera un gran problema en el sector, pues podría generar problemas de plagas o enfermedades en las cosechas. Para ello, el CIP viene continuamente mejorando y alcanzando a los pequeños agricultores del país semillas de mejor calidad, que les permitan mantener sus cultivos en buenas condiciones.

Cabe resaltar que el CIP, más allá de investigación, también tiene la responsabilidad de capacitar y monitorear las acciones realizadas con los agricultores del país, con la finalidad de generar una cadena productiva positiva y un ciclo virtuoso. El portafolio de productos o materias de investigación para el desarrollo del CIP son 9, y todas tienen el objetivo de generar continuidad y mejora en lo que a cultivos de papa respecta: (a) papa resistente biofortificada, (b) papa biotécnica resistente a enfermedades, (c) papas híbridas, (d) tecnología de semillas y herramientas de negocio, (e) métodos de intensificación de las cadenas de valor de la papa, (f) escalamiento de la tecnología de la papa, (g) evaluación del impacto de la tecnología en la papa, y (h) herramientas de moldeamiento de Big Data.

Asimismo, el Minagri es el miembro oficial del Gobierno que vela por asignar los recursos necesarios a la cadena de producción, así como generar rentabilidad y competitividad en el sector. El Minagri cuenta con el apoyo de la DGPA, quien está, a su vez, a cargo de las direcciones de cultivos y crianzas, y direcciones regionales. Las primeras tienen el objetivo de promover mecanismos y herramientas para el sector, así como de nexos para la resolución de problemas, y las segundas, el de promover en sus regiones respectivas la producción y la organización del sector a su cargo.

Luego de revisadas las variables consideradas en el análisis AMOFHIT, se puede concluir que existen diversas oportunidades para el sector de la papa más allá del producto.

Es un tubérculo que tiene la facilidad de crecer en diferentes climas y territorios, siendo el sustento económico y nutricional de miles de familias peruanas, y es utilizado en diferentes sectores de la economía (en la industria, gastronomía, cosmética, entre otras). A pesar de su gran importancia, no se ha llegado a resolver la problemática relacionada a la logística, abastecimiento y operaciones del sector. Esto en consecuencia, ha hecho que el sector de la papa se maneje en un mercado bastante informal, perjudicando a toda la cadena productiva y en su mayoría al agricultor.

4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación, se presenta la Tabla 13, que expone la matriz de evaluación de factores internos.

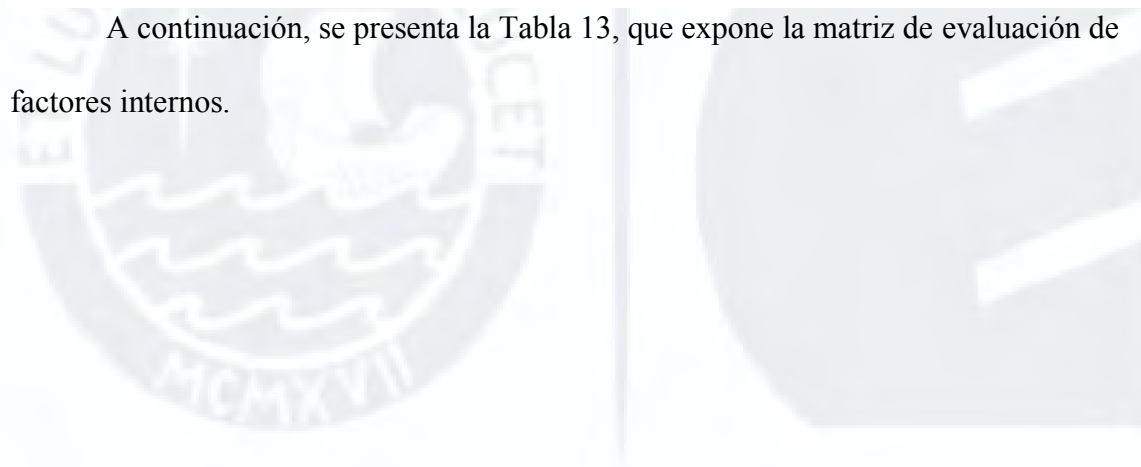


Tabla 13*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. La papa como producto insignia de la economía peruana	0.125	3	0.375
2. La producción de la papa peruana y sus variedades es favorecida por las condiciones agroclimáticas en los andes peruanos.	0.125	3	0.375
3. Amplia extensión de producción de papa en todo el país, donde el 20 % corresponde a producción de papa nativa.	0.1	3	0.3
4. Producción de papa todo el año con picos en abril y mayo.	0.15	4	0.6
5. Existe conocimiento científico de las principales variedades y características de la papa (alto valor nutricional y beneficios de su uso).	0.05	3	0.15
6. Entidades públicas y privadas con líneas de gestión directa de apoyo a la papa	0.15	3	0.45
Subtotal	0.7		2.45
Debilidades			
1. Bajo nivel de productividad/hectárea comparada con estándares internacionales.	0.075	1	0.15
2. Falta de supervisión en cumplimiento de estándares y calidad de semilla, terrenos y producto.	0.03	2	0.06
3. Falta de promoción e información acerca de los beneficios del consumo de papa.	0.075	2	0.15
4. Es considerado un producto para pobres, tiene bajo estatus en el consumo en el segmento <i>premium</i> .	0.05	2	0.1
5. Poco desarrollo de valor agregado para la papa	0.04	1	0.04
6. No hay garantía de abastecimiento continuo de una oferta de calidad. Alto nivel de informalidad del sector.	0.03	2	0.06
Subtotal	0.3		0.56
Total	1.0		2.81

Luego de revisar la matriz MEFI, se puede concluir que el sector de la papa carece de gestión operativa para apoyar la comercialización o industrialización de ésta. Es un sector bastante informal y descentralizado, por lo cual genera muchas barreras para la industria. En ese sentido, existe una gran oportunidad para las instituciones involucradas en formalizar la cadena productiva. Sin embargo, un aspecto positivo es que la producción es bastante descentralizada, por lo que se puede abastecer al mercado todo el año sin problemas. Además, al ser un producto nutritivo y con bastantes beneficios, es foco de interés de diversas instituciones internacionales que siguen investigando y desarrollando este tubérculo. Estas investigaciones e innovaciones favorecen al continuo conocimiento de la papa y al apoyo a las familias productoras.

4.3 Conclusiones

De acuerdo con las cifras presentadas por el INEI, se considera que, a mayor ingreso per cápita, menor es el consumo de papa. Frente a ello, existe una gran oportunidad para incentivar el consumo de la papa en grupos de personas o familias con mayores ingresos económicos. Este comportamiento, asociado a un estilo de vida “sofisticado”, podría ser consecuencia de un mayor interés en el contenido nutricional de los alimentos, o de su preferencia por adquirir productos de mayores atributos intrínsecos e innovadores. Frente a ello, se presenta la posibilidad de poder empacar y distribuir la misma papa fresca (en todas sus variedades) en el canal *retail*, evidenciando sus beneficios en el mismo empaque, como valor nutricional, aporte de antioxidantes y minerales, entre otros.

De acuerdo con el perfil del ama de casa peruana, existe una oportunidad en las compras para parrilla, que son las que tienen mayor influencia por los hombres del hogar. En este segmento de mercado, se podría incrementar el consumo de papa peruana a través de productos industrializados para dicho fin. Estas podrían ser papas parrilleras para calentar o acompañar una carne asada, papas precocidas saborizadas, puré parrillero, entre otros.

Según la Agencia Agraria de Noticias, el 90 % del trigo utilizado en el Perú es importado. Al ser un país altamente dependiente del trigo, existe una gran oportunidad para industrializar sustitutos a base de papa, como panes, pastas, entre otros. Un referente productor de panes y variedades a base de papa es la marca Martin's, de Pennsylvania, Estados Unidos. Esta empresa familiar, fundada alrededor de los años 50, se ha convertido en uno de los principales productores y proveedores de pan a base de papa a cadenas de restaurantes.

Existe también una gran oportunidad para contrarrestar el pensamiento generalizado de que la papa es un producto que ayuda a ganar peso de forma poco saludable. Tomando como ejemplo marcas importantes dentro de la categoría de gimnasios y nutrición deportiva, en Estados Unidos, existe la marca Muscle Up, que desarrolla barras nutricionales que ayudan a los deportistas a recuperar de manera saludable los músculos con ingredientes como el camote. En el Perú, y teniendo una gran variedad de papas peruanas con mayor porcentaje de antioxidantes y menos concentración de azúcares, se podría generar productos basados en papa, asociados al comportamiento y necesidades de deportistas aficionados o de alto rendimiento.

Capítulo V: Proceso Estratégico de Marketing

5.1 Análisis Estratégico de Marketing

En este capítulo, se realiza el análisis estratégico de la producción, promoción y comercialización de la papa peruana con base en los factores internos y externos previamente identificados. A partir de dicho análisis, se realizará una matriz FODA que permitirá establecer estrategias para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y hacer frente a las amenazas.

5.1.1 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA	1) Existe conocimiento científico de las principales variedades y características de la papa (alto valor nutricional y beneficios de su uso). (2) La producción de la papa peruana y sus variedades es favorecida por las condiciones agroclimáticas en los andes peruanos. (3) Amplia extensión de producción de papa en las regiones de todo el país. (4) Producción de papa todo el año con picos en abril y mayo. (5) La papa como producto insignia de la economía peruana (13% de la producción agrícola, mayor aporte al PBI, generación de empleo). (6) Entidades públicas y privadas con líneas de gestión directa de apoyo a la papa (Midagri, CIP, ADEX, PROMPERU, otros)	(1) Bajo nivel de productividad / hectárea comparada con estándares internacionales. Bajo nivel tecnológico. (2) Falta de supervisión en cumplimiento de estándares y calidad de semilla, terrenos y producto. (3) Eslabones de la cadena productiva muy pequeños e informales. Alto nivel de informalidad del sector. (4) Falta de promoción e información acerca de los beneficios del consumo de papa. (5) Poco desarrollo de valor agregado para la papa. (6) No hay garantía de un abastecimiento continuo de una oferta de calidad. (7) Percepción de producto barato y de baja calidad.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
(1) Gran mercado para innovar y ofrecer productos derivados de la producción de papa. Del 100% de papa cultivada, solo el 50% se utiliza para el consumo humano. (2) Incremento de nichos de mercado en los que podrían posicionarse nuevos productos derivados de la papa. (3) Crecimiento de la demanda por productos orgánicos con alto valor nutricional. (4) Aumento de la demanda en la industria de alimentos por productos con valor agregado. (5) Reconocimiento a nivel mundial de la gastronomía peruana. La papa como principal insumo de diversos platos. (6) Cambios en el comportamiento de compra del consumidor: mayor interés en el valor nutricional y origen; nuevos canales de compra, etc.	F1O1O2: Diversificar el portafolio de la oferta promocionando variedades de la papa aún no conocidas o populares en el mercado. F1O1O2: Desarrollar nuevos productos derivados de la papa en nuevas industrias como la panificaciósométrica y medicinal. F2F4O6: Incentivar el consumo de productos originarios que apoyan el desarrollo económico de familias agrícolas de bajos recursos como parte de actividades de responsabilidad social. F1F2F6O3O6: Promocionar variedades de papa nativas que son más valoradas por nichos de mercado, resaltando su mayor valor nutritivo y natural F3F6O4O5: Promover proyectos de inversión que generen valor agregado para la papa en el Perú derivado de las necesidades identificadas en el mercado. F4F5F6O4O5O6: Promocionar y resaltar los valores/propiedades de la papa para el sector gastronómico, dando protagonismo a la papa.	D4O3O6: Promocionar la papa peruana como un alimento de alto valor nutritivo y natural a través de una campaña 360. D1D2D3D6O2O3O4: Identificar las necesidades y tendencias del mercado para estimular la oferta estratégicamente. D2O1: Diseñar un plan interno de comunicación para dar a conocer y promover el cumplimiento de los requisitos y estándares de calidad que conecte a la cadena productiva de la papa. D4D5D7O2O6: Desarrollar una nueva imagen del producto para ingresar a segmentos de mercado más exclusivos y de mayor poder adquisitivo.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

<p>(1) Alta demanda por productos sustitutos como el arroz y el trigo.</p> <p>(2) El cambio climático afecta la producción y rendimiento de los cultivos.</p> <p>(3) Aparición de nuevas plagas que afectan la producción.</p> <p>(4) Producción de papa en más de 100 países.</p> <p>(5) Cambio en políticas de Gobierno frente a importación de productos: Mayores aranceles, nuevas restricciones</p> <p>(6) Inestabilidad política y económica nacional impacta en precios de la canasta básica familiar</p>	<p>F1F2F3A1A4: Informar y promocionar los atributos diferenciales de la papa peruana frente a sus sustitutos</p> <p>F3F4A2: Crear campañas de marketing con propósito que mitiguen el impacto del cambio climático y atiendan las contingencias de producción del mercado.</p>	<p>D1D2D3D6A1A4: Desarrollar alianzas comerciales entre agentes claves de la cadena valor que generen mayor valor agregado y rentabilidad.</p>
--	--	--

5.1.2 Matriz Interna y Externa

Luego de analizar los resultados de la matriz MEFE, con una ponderación de 2.725 puntos y MEFI, con 2.81, el sector de la papa está dentro de la región 2 de la *Matriz Interna y Externa*. Bajo esta premisa, todas las estrategias planteadas deben apuntar hacia ganar mayor penetración de mercado y desarrollar nuevos productos: segmentar y atacar mercados que valoren productos de alto valor, desarrollar un concepto que revalorice la materia prima para la transformación y desarrolle productos con valor agregado, estimular la exportación y desalentar la importación de papas internacionales, entre otras. En este sentido, se va a potenciar el consumo de papa a través de la variedad nativa en el segmento *premium* resaltando su alto valor nutritivo y origen, que hace de la papa una opción de alimento natural y orgánico.

5.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

5.2.1 Objetivo General

Incrementar el consumo de papa peruana en el período 2022-2026 en el segmento *premium* de Lima Metropolitana pasando de 43 kg a 91 kg por persona al año.

5.2.2 Objetivos Específicos

OLP1: Lograr posicionar la papa peruana como un producto de alto valor para la alimentación para el periodo 2022-2026 en el segmento *premium* de Lima Metropolitana.

OLP 2: Incrementar la participación de la papa peruana en los canales de compra del segmento *premium*, mejorando la presentación del producto, alineado a las expectativas y necesidades de dicho segmento.

OLP 3: Implementar al menos 1 nuevo canal de venta que conecte con el segmento *premium* para el período 2022 - 2026.

OLP 4: Incrementar en al menos un 25 % la rentabilidad del sector de la papa peruana para el periodo 2022-2026.

5.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

5.3.1 Ventaja Competitiva

De acuerdo con la última cifra publicada, en el 2020, el Perú fue reconocido como el primer productor de papa de América Latina (Perú.info, 2020). Esto se debe a que el Perú cuenta con una extensión privilegiada de territorio que le permite cosechar diversos tipos de papas durante todo el año, a pesar de no ser el tubérculo más cultivado en el país.

De acuerdo con el Centro Internacional de la Papa, existen dos grandes categorías por su origen: la moderna o híbrida, y la nativa (Minagri, 2020b). La primera es la variedad de papa que existe en la mayoría de los países y es la más comercial, ya que se utiliza mayormente en restaurantes, se procesa o se exporta. La nativa, por otro lado, incluye las variedades de papa amarilla y nativas-andinas, que se encuentran únicamente en la región altiplánica del Perú. La papa nativa-andina es aquella variedad que se distingue por su gran variedad de colores. A diferencia de la papa blanca, e inclusive de la amarilla, la papa nativa tiene propiedades nutricionales mucho más ricas. Estudios realizados por el mismo CIP han demostrado que esta variedad contiene en su cáscara un alto porcentaje de antioxidantes como vitaminas y minerales, como la vitamina B y C, potasio, fósforo y hierro. Su consumo podría ayudar a frenar la anemia, problemas digestivos e inclusive prevenir el Alzheimer (Bellumori et al., 2021).

5.3.2 Estrategias Genéricas

La papa es un cultivo capaz de crecer en diversos territorios. De hecho, el mayor productor en el mundo es China, con un 30 %, seguido de la India y Rusia, con 11 % y 10 %, respectivamente (Ver Tabla 2). Sin embargo, estos países producen papas blancas, que son las que se procesan y congelan para exportación, o se utilizan en la industria para elaborar *chips* (hojuelas), harinas o derivados. La papa nativa es una variedad única en la región andina del Perú, pues necesita de climas secos y territorios a gran altura para crecer (más de 3.200 m.s.n.m.). Debido a estos atributos intrínsecos al producto, la estrategia está basada en la diferenciación, la cual pretende evidenciar por medio de la comunicación el valor del producto, y promover la creación de más valor a través de la transformación o procesamiento de este insumo en diferentes sectores además del alimenticio, con futuro potencial hacia el cosmético, medicinal, farmacéutico, otros. Un punto importante, y de acuerdo con lo señalado por el ingeniero Miguel Quevedo del Minagri, el valor de la papa importada supera al de la papa nativa. Por ello, en el caso de canales como HORECA, utilizar papa peruana no significa elevar el costo de los platos. Sin embargo, existen innovaciones que podrían incurrir en diferenciación a mayores precios o inclusive recaer en estrategias nicho.

5.3.3 Propuesta Estratégica de Valor

Existen cuatro pilares fundamentales que soportan la estrategia de valor de la papa, y en especial, de la peruana. Estos son los motivos o valores fundamentales por los cuales más personas deberían preferir consumir papa peruana frente a otros alimentos sustitutos.

- a) “Orgullo peruano”. La papa peruana es originaria y crece en diversas zonas del Perú, sobre todo en las zonas andinas. Además, existen más de 3,000 variedades con diversas propiedades, sabores, formas y colores.
- b) “Fuente de trabajo”. La producción de papa en el Perú es una actividad que da trabajo a más de 700,000 familias.

- c) “Alimentación saludable y completa”. La papa peruana, específicamente, es un producto con diversas bondades nutricionales, no solo por la cantidad de vitaminas y minerales que aporta al ser humano, sino porque durante su producción no requiere de pesticidas ni fertilizantes que podrían ser nocivos para los agricultores y consumidores finales. De acuerdo con estudios realizados por el CIP, la papa nativa podría combatir la anemia.
- d) “Versatilidad”. La papa peruana es un producto flexible que permite innovar y crear nuevas alternativas de alimentación saludable.

Esta PVE está construida por diversos agentes y factores:

- Socios estratégicos: Las más de 700,000 familias productoras de papa peruana. De acuerdo con lo señalado por el ingeniero Miguel Ordinola (2009a), el 50 % de las papas producidas por estas familias son para autoconsumo, debido a que la demanda aún no es tan amplia para despachar más a grandes ciudades. Sin embargo, evidenciar y aprovechar una posible demanda con un producto de alto valor podría ayudar a más familias a ofrecer sus productos a más mercados.
- Segmentos: Existe una gran demanda sin explorar para ofrecer la papa peruana. El canal más importante para el consumo de papas en el Perú es el de las más de 20,000 pollerías que hoy ofrecen, en su mayoría, papa blanca nacional o importada. Existe un mercado potencial para ofrecer papa peruana picada fresca para el canal HORECA, especialmente pollerías.

Así mismo, se encuentra el segmento *premium*, orientado a consumir productos naturales, saludables y prácticos, dispuesto a pagar por la experiencia de la compra del producto. De ahí, se identifica la oportunidad de promover y ofrecer variedades de papas peruanas a este segmento utilizando innovadoras estrategias de conexión y comunicación que permitan aumentar la percepción de valor frente al producto.

- Canales: La papa peruana es un producto que puede venderse fresco o procesado, B2B y B2C. Existe una gran oportunidad para explorar y explotar este producto por su gran contenido nutricional y procedencia.

5.3.4 Matriz Estratégica OLPM

Los lineamientos y objetivos estratégicos planteados para el sector de la papa, se consolidan en la matriz estratégica de largo plazo de marketing para presentar la correlación entre los elementos de valor de la estrategia:

MATRIZ ESTRATÉGICA OLPM				
Visión	Equidad, innovación y bienestar alrededor de la papa con resultados tangibles en 5 años.			
Misión	Crear encadenamientos productivos inclusivos y sostenibles en las múltiples variedades de papa, soportados en avances en investigación y desarrollo para generar valor y competitividad en todas las actividades del sector.			
Objetivo General	Incrementar el consumo de papa peruana en el período 2022-2026 en el segmento premium de Lima Metropolitana pasando de 43 kg a 91 kg por persona al año.			
Objetivos de Largo Plazo	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
Ventaja Competitiva	X	X	X	X
Estrategia Genérica	X	X	X	X
Propuesta Estratégica de Valor	X	X	X	X

5.3.5 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

OCP1: Desarrollar 2 campañas de promoción e información del valor nutricional de la papa peruana que incentive su consumo en relación a sus sustitutos en un período de 2 años (2022-2024)

OCP2: Lograr posicionar al menos 2 atributos del consumo de la papa peruana en los consumidores en un periodo de 2 años (2022-2024)

OCP3: Identificar y desarrollar al menos 2 oportunidades de productos que sean atractivos para el canal HORECA en un período de 2 años (2022-2024)

OCP4: Generar al menos 2 campañas orientadas a la percepción de valor de la papa peruana en los primeros 2 años (2022-2024)

5.4 Estrategias Operacionales de Marketing

5.4.1 Estrategias de Segmentación

La estrategia de segmentación de la papa peruana va a elaborarse tomando en cuenta los criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

Segmentación geográfica: La promoción para el consumo de papa peruana está dirigida al mercado *premium* de la ciudad de Lima, Perú.

Segmentación demográfica: El producto está dirigido a hombres y mujeres de 18 años a más de un nivel socioeconómico A/B.

Segmentación psicográfica: Se han elegido los estilos de vida sofisticados, modernos, y conservadores. Se eligen a los sofisticados, porque siempre están en busca de productos nutricionales e innovadores; modernos, porque buscan productos que reduzcan su labor y esfuerzo en el hogar, pero que a su vez sea nutritivo; conservadores, porque, en su mayoría, se fijan en los beneficios nutricionales de los alimentos y son los que realizan los pagos.

Segmentación conductual: La papa peruana será un producto de uso cotidiano.

Bajo las siguientes premisas, se ha definido al segmento, de ahora en adelante, **premium** como el grupo de personas que cumplan con los siguientes atributos: hombres y mujeres solteros y casados con o sin hijos que vivan en el Perú y tengan de 18 años a más con estilos de vida sofisticados, modernos y conservadores. De acuerdo a los Estilos de Vida - Latir, estos grupos de personas corresponden a un 36 % de la población del Perú: sofisticados 9 %, modernas 27 % y conservadoras 14 %. Dentro de estos, como “pudientes” (NSE: A/B), un 36 % (Ver variables de segmentación).

- Los Sofisticados: Segmento de género mixto (hombres y mujeres) con más ingresos que el promedio de la sociedad. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Siguen la moda, son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, y valoran mucho el servicio y la calidad. La mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.
- Las Modernas: Mujeres que trabajan y/o estudian, cuyo principal centro de atención no es el hogar. Buscan su realización personal tanto como mujeres como mamás. Se maquillan, se mantienen siempre arregladas y buscan reconocimiento de la sociedad por su actividad. Son abiertas a nuevas ideas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca para ellas y también productos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los estratos sociales.
- Las Conservadoras: Estilo de vida conformado íntegramente por mujeres de todos los estratos de ingreso, de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas mamás protectoras que siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Se visten con prendas para “cubrirse” y solo utilizan maquillaje ocasionalmente. Gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos.

Figura 13

Estilos de vida LATIR en Perú y América Latina

FIGURA 12. LOS ESTILOS DE VIDA LATIR PERÚ Y AMÉRICA LATINA (2017)



Nota. Tomado de “Latir: Los Estilos de Vida Latinoamericanos por Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos”, por Arellano, R., 2019, Planeta.

Sobre las variables de segmentación, se cuantifica y define al mercado meta:

Tabla 14

Definición de la Segmentación Geográfica del Público Objetivo

Segmentación	Volumen (habitantes)
Población total del Perú	32,971,800
Población en el Perú mayor a 18 años	22,519,739
Población en Lima Metropolitana	10,580,900

Tabla 15*Definición de la Segmentación Demográfica del Público Objetivo*

Segmentación	Variable
Edad	18 años a más (72,85%): 7,708,600 habitantes
Género	Femenino y masculino

Tabla 16*Definición de la Segmentación Psicográfica del Público Objetivo*

Segmentación	Variable
Estilo de vida	Sofisticados, conservadoras y modernas (50%): 3,854,300 habitantes
Segmento Premium: Sofisticados, conservadores y modernos pudientes que estén en el NSE A y B	Sofisticados: 9 % Modernos: 18% Conservadores: 9% 1,387,548 habitantes
Estado civil	Solteros o casados con o sin hijos
Intereses	Salud personal y de familia. Preocupación por los alimentos que consumen. Interés en apoyar productos peruanos y cultivos seguros.

Tabla 17*Definición de la Segmentación Conductual del Público Objetivo*

Segmentación	Variable
Tasa de uso	Al menos tres veces a la semana
Beneficios emocionales	Sentirse saludable y nutrido a la vez que apoya a la industria nacional.
Beneficios esperados	Que complemente el balance nutricional de manera natural y rica.

La demanda potencial considerada con base a consumidores de papa que cumplen los criterios de segmentación es de 4,447,648 personas.

5.4.2 Estrategia de Posicionamiento

Posición del Producto. La papa peruana es un producto único del Perú. Existen variedades que solo crecen en las zonas alto andinas del país por las necesidades climáticas que requieren y la altura del territorio. Además, es un producto que proporciona altos niveles de antioxidantes, así como minerales y vitaminas. Esta posición es inherente al producto y son características que no pueden copiarse.

Mapa de Posicionamiento. La papa peruana está caracterizada por tener muchas variedades y por ser de muy buena calidad, ya que cuenta con un alto aporte nutricional que le permite diferenciarse de papas de otros países, debido a que dichas características nutricionales se dan por el suelo y las condiciones climáticas en las que se produce.

Calidad (-)	Variedad (+)		Calidad (+)
		<u>Papa peruana- nativa</u>	
	Papa china	Papa Rusa Papa Americana Papa Holandesa	
	Variedad (-)		

Posicionamiento de Producto. Especialmente, para quienes buscan un alimento de alto valor nutricional de buena calidad y que les brinde una experiencia única de sabor, la papa peruana es la mejor opción de nutrición y variedad porque aporta menos calorías y carbohidratos que sus principales sustitutos.

5.4.3 Matriz Estratégica OCPM

En la siguiente tabla, se puede observar la matriz estratégica de objetivos de corto plazo que toma en cuenta la visión y misión para definir las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar dichos objetivos.

MATRIZ ESTRATÉGICA OCPM				
Visión	Posicionar la papa peruana como producto único del Perú y de altos beneficios nutritivos			
Misión	Lograr el incremento de consumo de la papa peruana y promover su desarrollo en la industria			
Objetivo General	Definir y desarrollar el mercado meta que signifique un incremento alto y a corto plazo para la papa peruana			
Objetivos de Largo Plazo	OCP1	OCP2	OCP3	OCP4
Estrategia de Segmentación	X	X	X	X
Estrategia de Posicionamiento	X	X	X	X

5.5 Conclusiones

- El Perú tiene una extensión territorial grande en comparación de sus países vecinos, y una diversidad climática que le permite tener cosecha de papas durante todo el año. Sin embargo, en cuanto a preferencia de cosecha y consumo, este tubérculo no mantiene esa misma posición. Existe una oportunidad enorme para estimular la demanda y generar mayor consumo de papa a través de una mejora incremental del producto: mejorar su empaque, comunicar mejor sus beneficios y usos, entre otros.
- Existe un importante desconocimiento sobre la variedad de papas nativas, de sus beneficios y de la exclusividad que goza el Perú sobre ellas. Hay una gran oportunidad para comunicar y posicionar el producto dentro del mercado con el fin de

incrementar su consumo, e inclusive desplazar a los sustitutos y la importación de papas comerciales procesadas.

- De acuerdo con los especialistas, existe el mito de que la papa es un producto que engorda. A pesar de las campañas realizadas por el Estado para incentivar su consumo, no se ha evidenciado un crecimiento exponencial debido a la gran variedad de alimentos sustitutos que se consideran más saludables. Para lograr cambios evidentes, es importante promover un plan de comunicación estratégico que involucre a las grandes cadenas de *retail*, bodegas y mercados, referentes de nutrición, cocina y más, con el objetivo de informar al consumidor acerca de usos y beneficios de acuerdo a la variedad de papa disponible.
- Hay una oportunidad importante en abastecer al canal HORECA de papas peruanas procesadas. En el caso de las pollerías, se han hecho varios intentos de ingresar las papas nativas para generar mayor valor e innovación. Sin embargo, debido a la falta de industria y de emprendimientos que incentiven la transformación de la papa peruana, la industria de pollerías mantiene su esquema de compra de papa blanca nacional e importada.
- Existe una gran oportunidad de trabajar con el canal *retail* y tradicional para impulsar el conocimiento y consumo de la papa peruana hacia el consumidor final. De acuerdo con los especialistas, se puede evidenciar un crecimiento en la proporción de papas nativas surtidas en los mercados más importantes de la capital; sin embargo, es un crecimiento bastante conservador, debido a que no existe aún una demanda robusta que atender.
- Las características intrínsecas de la papa peruana crean naturalmente una ventaja competitiva única. Esto genera una oportunidad hacia la diferenciación para aumentar la percepción de valor del producto y sus derivados. Lo anterior permite proyectar un

aumento en la rentabilidad del sector de la papa que estimule la generación de valor a través de innovación y fortalecimiento de la cadena de valor.



Capítulo VI: Marketing Mix

El siguiente planteamiento estratégico de marketing mix pretende entregar lineamientos generales necesarios para incrementar el consumo de papa peruana en el segmento *premium* en el Perú. Debido a que el presente estudio tiene un enfoque en el sector de la papa en general, no identifica una empresa o actor en específico. Por el contrario, se presenta como una herramienta estratégica para cualquier empresa u organización ligada a la comercialización de papa en el Perú, con el objetivo de brindar nuevas oportunidades de negocio y desarrollo para generar mayor consumo y valor del producto. Cada una de las P analizadas entregará elementos de valor que cualquier empresa podrá adaptar a su modelo de negocio y propuesta de valor definida.

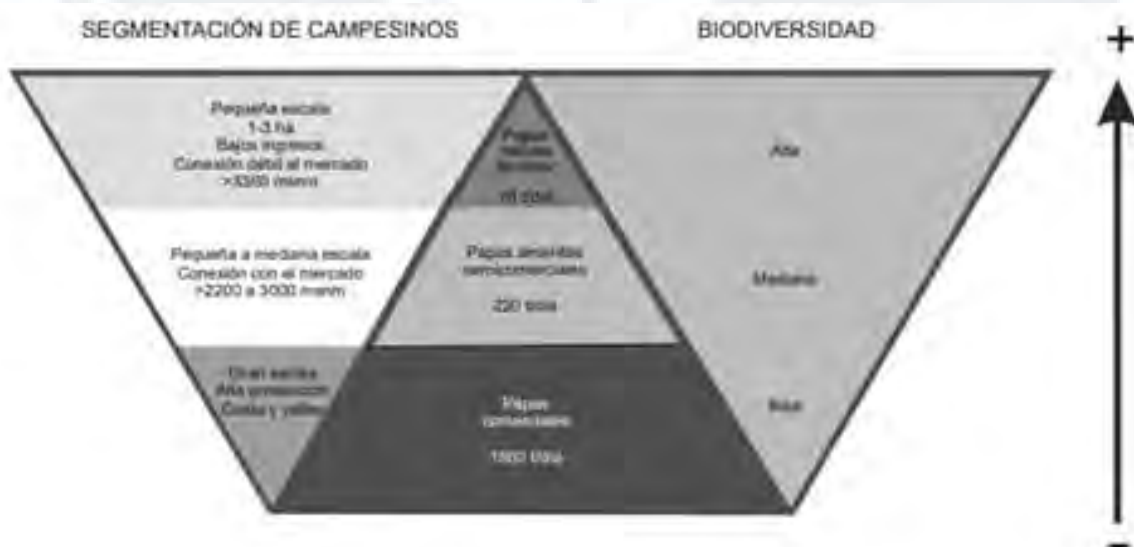
6.1 Producto

De acuerdo con su origen, la papa se clasifica en dos grupos: las híbridas o modernas, y las variedades nativas (Minagri et al., 2019). Estas últimas tienen un valor especial para el Perú, pues son únicas en el mundo y se mantienen vigentes gracias a la labor de miles de familias agricultoras que han ayudado a conservarlas durante miles de años. De acuerdo con el especialista del Minagri Miguel Quevedo, una de las principales razones por la cual Perú aún tiene papas nativas es que muchas familias campesinas han cultivado por años estas variedades para mantener el legado heredado de sus antepasados y para su consumo. Recientemente, las grandes ciudades han empezado a valorar un poco más a las papas nativas frente a las variedades modernas, pues son un producto orgánico y lleno de beneficios nutricionales, asociados al color de la cáscara y pulpa. El estímulo de la demanda hacia las variedades nativas ha hecho también que los agricultores más jóvenes comercialicen más estos productos, debido a que genera mayores márgenes de ganancia al ser un producto único y especial en la región y el mundo.

Es importante mencionar que, al ser un producto tan artesanal y cosechado en pequeñas parcelas, hay un tema de oferta importante que revisar. Sin embargo, lo que parece ser una debilidad puede convertirse en una fortaleza, siempre y cuando se comercialice de una manera muy especial, con un enfoque a un nicho de mercado y como un producto de alto valor (*premium*). En la Figura 14, se muestra el potencial de las papas peruanas de color, dada su alta biodiversidad, aunque enfrentan un desafío debido a su bajo nivel de producción en relación con las demás.

Figura 14

Segmentación de la Papa



Nota. Tomado de “Enfoque de Cadenas para la valorización de la biodiversidad: el caso de las papas nativas”, por Ordinola et al., 2009b, p.248

Las papas nativas son más harinosas que las papas modernas; por ello, cuentan con mejor calidad culinaria, además de contar más valor nutricional. Asimismo, están sembradas en la sierra del Perú por comunidades campesinas por encima de los 3000 m.s.n.m. Por otro lado, las modernas son variedades mejoradas con intervención humana por medio de mejoramiento genético (Minagri et al., 2019). Las variedades nativas más comerciales, según lo reportado en libros de Minagri y CIP, son la amarilla, tumbay, runtush, peruanita, huayro,

ccompis, huamantanga, camotillo, chaulina, negra andina (Minagri et al., 2019; CIP et al., 2021). Existen otras variedades con abundante disponibilidad y sobresaliente valor nutricional que están empezando a ser comerciales por regiones del país, como el caso de Huancavelica. Igualmente, existen otras variedades nativas cultivadas en mezcla o chaqru, que aún no están identificadas en las estadísticas nacionales según el estudio del Centro Internacional de la Papa (CIP et al., 2021).

Las papas, en general, cuentan con abundantes micronutrientes, especialmente vitamina C, la cual fomenta la absorción del hierro; además, contiene vitaminas B1, B3 y B6, y otros minerales, como potasio, fósforo y magnesio, así como folato, ácido pantoténico y riboflavina. Contiene, también, cantidades de fibra que favorecen la capacidad de absorber triglicéridos y azúcar. Presenta antioxidantes como carotenoides y polifenoles, que ayudan a prevenir las enfermedades degenerativas y las relacionadas al envejecimiento. El contenido de proteína es muy alto en comparación con otros tubérculos, además de tener poca grasa (Minagri et al., 2019).

En particular, las papas nativas cuentan con mayores valores nutricionales, pues contienen mayor porcentaje (%) de materia seca, que corresponde a la proporción sólida después de eliminar el agua de un tubérculo, comprendido por contenido de Hierro (Fe), Zinc (Zn) y vitamina C. En muchas variedades nativas, se llega a encontrar hasta el doble o triple de hierro y zinc, respecto a variedades mejoradas (CIP et al., 2021). Las variedades nativas cuentan con mayores beneficios y funcionalidades, según la información y descripción que presenta el Análisis de Mercado 2020 del Ministerio de Agricultura y Riego:

- Las variedades con pulpa amarilla intensa ofrecen protección contra la degeneración visual dada su alta concentración de zeaxantina.
- Las variedades con pulpa morada y roja proporcionan un pigmento natural con propiedades antioxidantes dada su gran fuente de antocianinas.

- Fuente de almidón de alta resistencia
- Alto poder antiinflamatorio
- Ayuda a combatir problemas digestivos por ser rica en fibra.
- Proporciona energía con poca grasa, similar a frutas y verduras.

Con respecto a la percepción de la papa en el Perú, este alimento ha sido siempre considerado como un producto para sectores con un nivel de ingresos muy bajo y utilizado para combatir la desnutrición. La papa ha sido el alimento que “llena” un plato para alimentar a las familias de menor nivel de ingresos y ha estado presente en los programas de nutrición para niños. No falta razón para no serlo: la papa es un producto peruano con muchas propiedades nutricionales, e inclusive ha sido considerada por grandes organizaciones como la FAO como un aliado para combatir la desnutrición en el mundo.

Otra debilidad, no menos importante y que nace a raíz de la mencionada anteriormente, es que los sectores socioeconómicos más altos A, B+ desconocen la gran diversidad de papas y sus aplicaciones. En canales modernos como el *retail*, se exhiben algunas variedades que no se saben diferenciar. De acuerdo con las encuestas realizadas para el presente estudio, muchos de los consumidores han declarado no comprar papas regularmente, pues no conocen cómo utilizarlas en la cocina o por temor a no saber cocinarlas; en efecto, declararon que, en experiencias pasadas, se demoraban mucho en sancochar o se terminaban deshaciendo en la olla.

De estas debilidades, sin embargo, nacen oportunidades, pues el problema no parece corresponder con el producto, sino con los elementos que la rodean, es decir, cómo se presenta y lo que se comunica, por lo tanto, se presenta en la Tabla 18 un análisis consolidado de la papa para la identificación de oportunidades basadas en el problema identificado.

Tabla 18*Análisis de la Papa para Identificación de Oportunidades*

Insights	Situación actual o problema
Evidencian las debilidades y oportunidades del producto en el segmento.	Existe un claro desconocimiento de los beneficios y variedades de la papa. Se percibe como un alimento económico, lleno de harinas y que no es compatible para realizar una dieta saludable.
<p>Desconocimiento del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Voy al supermercado y no sé cuál comprar...” - “No sé escogerlas y se malogran rápido...” - “Hay unas embolsadas o procesadas que me sacan de apuros...” 	Se presentan en los supermercados a granel o malla con mínima información del producto, y dificultan al comprador diferenciarlas y a animarlo a consumirlas.
<p>Percepción del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> - “La papa es pura harina..” “Prefiero acompañar mis comidas con quinua o arroz integral..” - “Toma tiempo y a veces se terminan rompiendo...” - “Comer la papa con cáscara es más sano...” “Las de colores son más sanas..” - “Es un producto económico y hay en todos lados..” - “Hay papa en todo el mundo..” 	Existen algunos productos industrializados a base de la papa como purés congelados o instantáneos, que resuelven algunos apuros, pero que se consumen de manera esporádica.
Descripción de la Oportunidad	
Trabajar en mejorar la presentación del producto y su comunicación (en todos los puntos de contacto) para mejorar su percepción en el segmento <i>premium</i> , como un producto de alto valor, sano y muy versátil para acompañar sus comidas o en ocasiones especiales.	

6.1.1 Objetivos y Estrategias de la Variable Producto

La estrategia para incrementar el consumo de papa fresca en el Perú no trata de modificar el producto, pues, como se mencionó anteriormente, la papa peruana es un producto muy completo y no requiere de ninguna modificación. Lo que falta trabajar es la presentación y la forma en que se comunica el producto para mejorar su percepción en el segmento *premium*. Cabe mencionar que la papa peruana, con todas las características mencionadas anteriormente, podría posicionarse inclusive mejor en este sector como un producto *premium* y de mayor valor.

En lo que respecta a los niveles del producto, actualmente, la comercialización de la papa se ha quedado en un plano genérico; se presenta como un tubérculo nutritivo y disponible de manera fresca en todos los mercados (tradicionales y modernos). Lo que se busca con el presente Plan es alcanzar un nivel ampliado o potencial que incentive naturalmente su consumo.

Tabla 19

Definición de los Niveles de Comercialización de la Papa

Niveles de producto	Definición
Genérico	Papa fresca y nutritiva
Esperado	Papa fresca, nutritiva, limpia y empacada para su consumo directo
Ampliado	Papa fresca debidamente empacada, indicados todos beneficios del cultivo (valor nutricional) y utilización en la cocina
Potencial	Comer papa me hace sentir bien, porque es un producto completo y peruano

6.1.2 Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto

Para cumplir el objetivo de incremento de consumo de papas frescas, se deberá trabajar en un plan de acción orientado en las siguientes variables:

- Creación de una marca para comercializar un producto listo para preparar o consumir
- Elaboración de un empaque ecoamigable que incentive a los consumidores a comprar el producto. Se recomienda explorar bolsas de materiales biodegradables (almidón de papa), reciclables o de papel. Es importante mostrar el producto o parte del producto en el empaque para que el consumidor pueda ver la frescura de la papa desde fuera. Además, se recomienda aprovechar la totalidad del empaque para poder comunicar mensajes clave, por ejemplo, procedencia del producto (100 % peruano y artesanal); descripción del producto (variedad de papa); recomendación de uso (para guisos, frituras, horno); recetas; y valor nutricional.

6.2. Precio

El precio de la papa en Perú se diferencia según el tipo de papa, si es blanca, amarilla o nativa, y su estacionalidad, la cual puede ocasionar una sobreoferta y generar una disminución en los precios. En el caso de la papa nativa peruana, el precio siempre es mayor que el precio de la papa regular; por esa razón, los índices de rentabilidad oscilan entre 20 % y 30 % más, según indica el ingeniero Miguel Quevedo de Minagri.

El primer momento en el que se determina el precio es en la chacra. Según el Minagri (2019), durante el periodo del 2007 al 2018, se vio un incremento promedio anual de 5.6 % en el precio promedio en chacra de la papa a nivel nacional; sin embargo, en el 2016, se registró el mayor crecimiento de la última década, lo que significó un crecimiento de 17.8 % respecto al año anterior. El precio de la papa en chacra en el 2019 fue más del 38 % que el precio que se tuvo en el 2018. No obstante, en el 2020, hubo una baja en el precio; durante los primeros meses del año, el precio se mantenía favorable en S/1.10 por kilogramo, mientras que los meses siguientes bajó, debido a que la demanda para algunas variedades se vio afectada por la pandemia. En lo que respecta a la producción de papa en el 2021, según la

Encuesta Nacional de Intenciones de Siembra - ENIS (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [Midagri], 2021), la campaña agrícola ha mostrado un crecimiento de 8.6 % respecto de las últimas cinco campañas; no obstante, se está manejando un escenario conservador por los precios reducidos del 2020 debido a la pandemia.

Para establecer los precios referenciales en el mercado de Lima, se debe considerar la producción de las zonas altoandinas, que son los principales abastecedores de papa nativa. Estos departamentos son Junín, Huánuco, Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Cusco, Puno y Cajamarca.

6.2.1 Objetivos y Estrategia de la Variable Precio

El objetivo principal es lograr posicionar la papa peruana en el mercado nacional con la finalidad de incrementar su consumo y rentabilidad, principalmente en el segmento *premium*. Otro objetivo es revalorar el rol del agricultor como parte esencial de la cadena, por lo que se quiere lograr incrementar el precio en chacra para motivar a los agricultores a seguir cultivando la papa peruana, especialmente la papa nativa, pues es la que permite mayores márgenes de rentabilidad por sus atributos diferenciales. Asimismo, a través de la estrategia de producto, se busca establecer una demanda constante de papa peruana para lograr estabilizar los precios y garantizar la venta de las cosechas. Para ello, se usará una estrategia de precios descremados, porque se ha identificado una demanda diferenciada. Se quiere aprovechar la calidad y características de la papa peruana que se potenciará con el desarrollo del producto para que tenga un mayor precio tanto en la chacra como en el mercado.

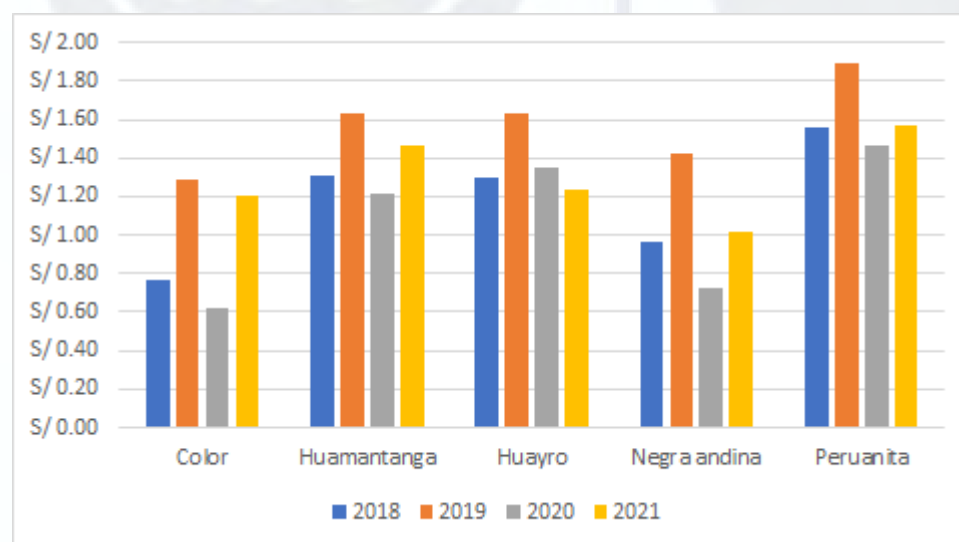
Como parte de la estrategia, se debe considerar el precio de productos sustitutos como el trigo. Según el diario *Gestión* (2021), el precio internacional del trigo en mayo llegó a 297 dólares por tonelada, el precio más alto registrado en los últimos 10 años; este aumento afecta directamente al mercado peruano, debido a que casi el 92 % de lo consumido es importado.

6.2.2 Determinación del Precio

La fijación de precios de la papa peruana va a estar determinado sobre la base de su valor. Se debe dar a entender a los clientes los beneficios que reciben del producto para que su percepción esté de acuerdo con el valor que se le va a asignar. También, es importante conocer cuáles han sido los precios en los últimos años de las variedades más vendidas. En promedio, el precio actual de papa nativa peruana en el mercado oscila entre S/ 1.00 y S/ 3.00 por kilogramo. Se tiene conocimiento de que los meses de mayo a julio son los de mayor producción y, por tanto, de menor precio, mientras que, en los meses de septiembre a enero, se obtienen mejores precios. En la siguiente Figura 15, se puede ver la evolución de los precios de las variedades nativas peruanas más comerciales en el Gran Mercado Mayorista de Lima.

Figura 15

Variación de Precios de Papas Nativas en el Mercado Mayorista



En la Figura 15, se puede observar que las variedades nativas han tenido un crecimiento promedio de 26 % en el 2019, respecto al 2018; sin embargo, este crecimiento no se pudo mantener en el 2020 debido a la pandemia. En el 2021, los precios han vuelto a crecer, pero aún no llegan al promedio máximo alcanzado en el 2019. A pesar de que los

precios se están recuperando, aún son muy bajos para los beneficios y características que brindan las papas peruanas. Para fijar el precio de la papa peruana para el segmento *premium* basado en el valor, se evalúan las necesidades de los consumidores y, también, las percepciones de valor que tienen acerca del producto. Asimismo, es importante fijar un precio meta que esté alineado al valor percibido y que cubra algunos costos en los que se puedan incurrir.

En el caso de la papa, existen sustitutos que pueden afectar las decisiones de fijación de precios. El trigo es uno de los principales sustitutos y de mayor consumo en el Perú; no obstante, los precios han crecido más de 15 % en el primer trimestre del 2021, en comparación con el año anterior. Este incremento de precios genera una oportunidad para las papas nativas, debido a que se puede ver la posibilidad de desarrollar nuevos productos que puedan sustituir a los derivados del trigo de manera más saludable y económica.

Si bien el primer momento en el que se determina el precio es en la chacra, existe otro momento donde el valor agregado viene a ser determinado por el punto de venta *retail*. En el siguiente cuadro, se puede observar un comparativo de precios de papa peruana en los principales supermercados.

Tabla 20*Precio de Papas Nativas en el Retail 2022*

Variedad	Supermercado	Precio (S/ por kg)
Papa amarilla peruanita	Plaza Veá	S/ 4.29
	Wong	S/ 6.60
Papa amarilla tumbay	Plaza Veá	S/ 4.90
	Wong	S/ 5.99
Papa huayro	Plaza Veá	S/ 5.39
	Wong	S/ 4.99
Papa andina	Plaza Veá	S/ 3.30
Papa huamantanga	Wong	S/ 4.99
Papa negra andina	Wong	S/ 3.49

Como se puede observar en el cuadro anterior, los precios de la papa nativa peruana en los supermercados son más altos que el precio en los mercados mayoristas. Esto también se debe a que muchos de los productos pasan por un proceso de selección y lavado, lo que les brinda un valor agregado.

La papa nativa peruana está ganando protagonismo en el mercado de *chips* y *snacks*. Existen diversas marcas para el consumo nacional e internacional, entre ellas Inka Chips, Tuyapuy, Agropia, Kipa, entre otras. Sin embargo, el consumo de esta variedad fresca o fresca congelada aún no encuentra un espacio claro en el mercado peruano. Es importante mencionar que existe una oferta creciente en la producción de papa peruana y sus diferentes variedades. Alrededor de 150,000 familias agricultoras se han dedicado en el último año al cultivo de papa nativa peruana, según Quevedo (entrevista personal). Sin embargo, de la

amplia gama de papas peruanas, la tumbay y la peruanita son las más visibles hacia el consumidor peruano en los mercados y *retail*. Colocando como ejemplo la primera, el precio mayorista por kilo fluctúa entre los S/ 2.50 y S/1.40 dependiendo de la temporada; limpia y fresca en el *retail* puede llegar a costar S/ 5.99 (33 % por encima) y, agregando un empaque, S/7.50. Por último, prensada y congelada, termina a un precio de S/12.39.

Tabla 21

Cadena de Procesamiento de la Papa Nativa- Tumbay (1kg)

Canal	Precio	Presentación	Marca
Mayorista	S/ 2.50 - S/1.40	Directo del campo A granel y con tierra	No
<i>Retail</i>	S/ 5.99	A granel, lavada	No
<i>Retail</i>	S/ 7.50	Entera, lavada y empacada	Sí (Agro Selecto)
<i>Retail</i>	S/ 12.39	Prensada y congelada (puré)	Sí (Root Foods)

Tabla 22

En cuanto a la Peruanita

Canal	Precio	Presentación	Marca
Mayorista	S/ 1.35	Directo del campo A granel y con tierra	No
<i>Retail</i>	S/ 6.60	A granel, lavada	No
<i>Retail</i>	S/ 7.50	Entera, lavada y empacada para microondas (800 gr)	Sí (Campo Lindo)

Con el fin de promover la producción de papas peruanas y de apoyo al productor, han aparecido, en el último año y a raíz de la pandemia, iniciativas como la de la chacra a la olla, que conectan al consumidor final con el productor, con precios muy similares al *retail*, pero con un mayor margen: tumbay (S/ 3.90/kg) y peruanita bebé (S/ 6.90/kg).

De acuerdo con los resultados de la encuesta que se aplicó al público objetivo, se pudo determinar que el 66.4 % de los encuestados estaban dispuestos a pagar un poco más por comprar papa lavada, con un empaque que permita su conservación y calidad, y que le brinde información sobre los usos de la variedad de papa que está adquiriendo. El 69.8 % estaría dispuesto a pagar S/ 0.63 soles adicionales promedio por kilo de papa con las mejoras anteriormente mencionadas. Asimismo, se debe mencionar que un 20.7 % también estaría dispuesto a pagar un monto adicional, pero este sería entre 2 y 3 soles. Por ello, se llega a la conclusión de que la estrategia final de precios va a estar determinada por el tipo de producto que se ofrezca y el valor que se le entregue al cliente, así como los canales a través de los cuales se llegue al consumidor.

Se tomará como referencia el precio en el mercado mayorista de Lima más el promedio adicional que estaría dispuesto a pagar el público objetivo para determinar el precio promedio por variedad de papa peruana. En el caso de la variedad de color, se considera el precio más alto alcanzado antes de pandemia como punto inicial, que fue de S/1.29 en el 2019, según el SISAP. En las siguientes tablas 23, 24 y 25, se detallan los precios que se han determinado usando la información previa.

Tabla 23

Precio Papa Peruana Blanca en Soles

Presentación	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Precio 1 kg	4,70	4,79	4,89	4,99	5,09	5,19
Empacada 2 kg	9,30	9,49	9,68	9,87	10,07	10,27
Empacada 5 kg	16,30	16,63	16,96	17,30	17,64	18,00

Tabla 24*Precio Papa Peruana Amarilla en Soles*

Presentación	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Precio 1 kg	5,60	5,71	5,83	5,94	6,06	6,18
Empacada 2 kg	10,90	11,12	11,34	11,57	11,80	12,03
Empacada 5 kg	19,20	19,58	19,98	20,38	20,78	21,20

Tabla 25*Precio Papa Peruana de Colores en Soles*

Presentación	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Precio 1 kg	5,98	6,10	6,22	6,35	6,47	6,60
Empacada 2 kg	11,90	12,14	12,38	12,63	12,88	13,14
Empacada 5 kg	20,90	21,32	21,74	22,18	22,62	23,08

6.3 Promoción

6.3.1 Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación

Existe una evidente necesidad de trabajar en el posicionamiento de la papa, tanto a nivel macro (cultivo) como a nivel específico (papas peruanas). De acuerdo con lo conversado con el ingeniero Miguel Quevedo del Ministerio de Agricultura (Minagri), existen diversos esfuerzos a nivel país para promover el consumo de la papa con dos objetivos: estimular la cadena productiva (oferta) y estimular el consumo (demanda). Estos esfuerzos no discriminan el tipo de papa, pues el objetivo como Ministerio es incrementar el consumo sin diferenciar la variedad o presentación (fresca o procesada).

Con el propósito de lograr cambios tangibles, el 18 de abril de 2001 se emitió un Decreto Supremo (N.º 017-2021-AG) que creó la Dirección General de Promoción Agraria con el fin de fortalecer las cadenas productivas de diversos cultivos, entre ellos, la papa.

Asimismo, en el 2020, el Minagri desarrolló un documento llamado “Diagnóstico y Perspectivas de Desarrollo de la Papa”. Basado en este documento, se elaboró finalmente el “Plan Estratégico de la Cadena Productiva de la Papa” un año después con el objetivo de difundir el valor nutritivo de la papa y sus derivados. Como consecuencia, se instauró el 30 de mayo como el “Día Nacional de la Papa”.

Con el objetivo de dar continuidad al Plan, en el 2006, se creó una Comisión Nacional presidida por el Ministerio de Agricultura, en conjunto con diversas instituciones (Produce; Ministerios de Relaciones Exteriores, Mincetur y Minedu; Promperú; FAO; INIA; y el CIP), y universidades (UNALM, USMP y UPCH). Bajo la supervisión de esta comisión, se han venido trabajando campañas de promoción como *Papea Perú* y *Este pechito come papa*, con las que se pretende convocar a diversos públicos y objetivos. Por ejemplo, en el 2008, con la primera campaña de promoción se plantearon los siguientes objetivos.

Tabla 26

Objetivos por Público Objetivo de la Campaña de Promoción: Papea Perú

Público	Objetivos
Público en general (amas de casa, padres de familia)	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un mayor conocimiento de la variedad de papas peruanas - Incrementar el consumo per cápita
Productores locales	<ul style="list-style-type: none"> - Revalorar el trabajo de los productores - Proveer mejores servicios a los productores - Desarrollar otras fuentes de ingresos
Compradores locales e internacionales (industria, gastronomía)	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar la comercialización - Promover la inversión y exportación

Como resultados, ese mismo año, se logró un incremento del consumo de papa en Lima del 8 % de enero a julio con respecto al año anterior. Es importante señalar que este crecimiento puede ser significativo al ser una nueva iniciativa que impulsó una cifra nunca

medida, ya que el crecimiento, conforme han ido pasando los años a la fecha, de acuerdo con el ingeniero Quevedo, es bastante lento. El consumo per cápita en los últimos años se mantiene alrededor de los 80-90 kg por persona a nivel nacional, y ha presentado crecimientos porcentuales muy pequeños año a año.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la oportunidad para promocionar la papa peruana a nivel comunicación aún tiene mucho por trabajar, sobre todo hacia el consumidor final que, para el presente estudio, se concentra en el segmento *premium*. Como se ha mencionado en el análisis de producto, las más conocidas para el consumidor final son la tumbay, la peruanita y, para el consumo en restaurantes, la huamantanga. A pesar de clasificarse como nativas, son variedades bastante comerciales. Las nativas de colores ya se están posicionando en el mercado de *snacks*; sin embargo, aún no tienen un mercado definido para el consumo directo del campo (fresco). En el canal *retail*, existen algunas variedades frescas y empacadas, como la papa negra andina y camotillo. La primera, al ser bastante versátil para la cocina, se utiliza para sancochar, freír, preparar guisos y acompañar con salsas. La segunda es una variedad de papa bastante utilizada en guisos y pachamancas.

En lo que respecta al canal Horeca, las papas presentadas en los platos no se distinguen por su origen, sino por su preparación (dorada, frita, sancochada). De acuerdo con lo conversado con Raúl Alarcón, gerente de operaciones de Pardo's Chicken, la cadena abastece a sus locales básicamente de dos a tres tipos de papa, y varía dependiendo de su uso. Para consumo en el salón, se emplea la papa amarilla huamantanga fresca, y para delivery, papa blanca importada y procesada, debido a que resiste mejor al transporte y al tiempo de entrega. De acuerdo con Alarcón, en ciertas oportunidades, han cambiado el tipo de papa para sus preparaciones, pero no son muchos los clientes que han notado el cambio. Sin embargo, sí perciben atributos de cocción, como nivel de sal y textura (crujiente), y físicos (color y cáscara). Para Alarcón, modificar las papas fritas en el mercado de pollerías a papas peruanas

de colores sería muy complicado, pues el cliente espera un cierto estándar en su plato: un pollo bien aderezado acompañado de papas crujientes y amarillas. La oportunidad para las papas de colores está en el mercado de *snacks* o en la creación de nuevos platos, mas no reemplazando lo que ya existe.

Se encuentran, también, agremiaciones, como Aguapan (Asociación de Guardianes de la Papa del Centro del Perú), conformada por 100 familias de 100 comunidades de 8 regiones de los Andes, que, desde el año 2014, cosechan entre 50 a 300 variedades de papa en *chaqru* o mezcla. Son comercializadas de esta misma forma bajo la marca Miski promoviendo la compra y consumo de las papas peruanas en mezcla para aportar a la conservación de las variedades de papa nativas heredadas de padres y abuelos peruanos. El enfoque de su comunicación se basa en el consumo de papas peruanas para la buena salud y nutrición, promoviendo los atributos nutricionales del producto al consumidor final, y el aporte en la conservación del patrimonio peruano.

El objetivo propuesto para los comercializadores de papa en el Perú hacia la promoción de la papa al segmento *premium* es comunicar los atributos nutricionales de la papa como estrategia de conexión con el consumidor final para incrementar el nivel de percepción frente al producto, de tal manera que se logre posicionar como un producto natural, favorable para la salud y variado. La estrategia de comunicación para la promoción de la papa debe estar basada en información que resulte de estudios de investigación, cultivo, aplicaciones, y usos que den soporte a los atributos del producto, aumente el conocimiento y la percepción frente al mismo. Se debe dar a conocer al consumidor por qué, cómo, en qué momento y cuándo consumir papa, de tal manera que se logre conexión con el consumidor a través de la generación de experiencias con el consumo del producto, con el fin de aumentar el nivel y estatus del producto (dejar el nivel básico y general de promoción de la papa actual).

El trabajo de comunicación se enfocará en identificar todos los puntos de conexión con el consumidor, analizar y entender la experiencia del consumidor frente al producto para incluir y ofrecer el producto con los elementos necesarios que den respuesta a estas expectativas.

6.3.2 Objetivos, Estrategias y PDA de la Promoción de Ventas

Existen diversos puntos de contacto entre el consumidor y el producto final. En cada espacio, existe la oportunidad de comunicar las grandes virtudes de la papa peruana y sus derivados frente a sus sustitutos. Por ejemplo, para los comercializadores de papa peruana de colores, de acuerdo con Miguel Quevedo del Minagri, mientras más colores tenga una papa peruana, mayor es el beneficio, y ahí es donde debe apuntarse la estrategia de promoción. El objetivo está centrado en recalcar los atributos antes mencionados de la papa peruana frente a los productos que la sustituyen (en especial el trigo), su origen (peruanidad) y frescura. En este último punto, y alineado a la estrategia de promover la agremiación del sector, es importante resaltar el beneficio de recortar la cadena productiva a beneficio de ambas partes para generar mayor valor a través de un producto fresco y de buena calidad: “De la chacra a la olla”.

De acuerdo con el reciente estudio del *shopper* peruano realizado por Estudios Retail & CPG y presentados en el evento Fábrica de negocios de GS1, el canal físico es el preferido por los consumidores (75 %) frente al *online* (25 %). En el canal físico, la mayoría prefiere los supermercados. El canal moderno y digital será el enfoque de la estrategia de promoción de venta de los comercializadores de papa del Perú para incrementar el consumo de papa en el segmento *premium*. Los supermercados y los canales *online* de venta son los puntos de contacto directo con los consumidores sobre los cuales se proponen las siguientes estrategias.

Tabla 27*Propuesta de Estrategias de Marketing por Canal*

Canal	Objetivo	Estrategia
Moderno - físico supermercados	- Lograr un mayor conocimiento de la variedad de papas peruanas	- Empaque: Incentivar el etiquetado para comunicar directamente al consumidor final atributos y usos
Digital - <i>online</i> supermercados	- Generar más ocasiones de uso	- Trade marketing: Mejorar la exhibición del producto (utilizar ilustraciones para invitar a la compra)
		- Crear promociones (venta cruzada) que estimulen la adquisición de la papa o sus derivados con productos complementarios o de acompañamiento como carnes (parrilladas), recetas especiales
		- Campañas por variedad: Como mecanismo para dar a conocer a los consumidores las diferentes variedades de la papa, se plantea ofrecer variedad de temporada, donde se centre la comunicación en los atributos, beneficios y aplicaciones de solo esta variedad. Se espera ofrecer experiencia al consumidor de papa con productos especiales como papas peruanas de colores, por ejemplo.
Horeca Hoteles Restaurantes Cafeterías		- Incentivar al canal a promocionar la papa peruana por su origen y atributos
		- Estimular la elaboración de nuevos platos bandera a base de papas peruanas de colores. Estos, además, podrían impulsar su consumo en nuevas ocasiones de uso.

6.3.3 Indicadores clave de desempeño

Para considerar una estrategia de promoción exitosa, es importante considerar indicadores cualitativos y cuantitativos. Algunos ejemplos son los siguientes:

Cualitativos:

- Cuánto conocen los peruanos sobre la papa peruana, variedades, atributos, origen, etc.
- Cuánto recomiendan una papa peruana
- Reconozcan los atributos positivos de la papa frente a los sustitutos

Cuantitativos

- Participación de mercado
- Crecimiento de la participación
- Consumo per cápita de papa en kilos
- Incremento en ventas
- ROIc

5.3.4. Plan de medios

Debido a lo antes mencionado, la brecha en cuanto a promoción apunta directamente hacia el consumidor final y de los actores del canal Horeca. Si bien el Estado peruano promociona de manera masiva la papa peruana en general, el tener diversos públicos y objetivos pareciera no calar a profundidad en cada público objetivo.

Existe un gran desconocimiento en cuanto a la variedad y atributos de la papa peruana, producto que distingue al Perú del resto del mundo. Las papas peruanas de colores son un claro ejemplo de un producto que solo requiere de comunicación o "marketing" para generar valor. No es necesario añadirle nada al producto para empezar a generar ventajas competitivas, ya que, al ser tan único en el mundo, nace con una ventaja muy difícil de copiar. Para trabajar con el consumidor final, existen dos alternativas.

Tabla 28*Propuesta de Estrategia de Comunicación por Tipo de Medio*

Medios	Tipo	Objetivo	Mensaje
Masivos	TV, radio, OOH, diarios y revistas	Generar conciencia a nivel general sobre la papa peruana y sus atributos, frente a productos sustitutos.	Enfocado al consumidor final B2C B2B
Directos	<i>Adhoc</i> a los canales mencionados anteriormente: BTL, <i>trade marketing</i>	Impulsar acciones tácticas que incentiven el consumo de papa en el contexto del canal.	Mensajes que resuelvan preguntas como ¿qué es?, ¿para qué sirve?, ¿por qué consumirlo?, ¿cómo consumirlo?, ¿cuándo consumirlo?
Digitales	Redes sociales, plataformas <i>online</i>	Generar conciencia a nivel general sobre la papa peruana y sus atributos, frente a productos sustitutos.	Enfocado al consumidor final B2C B2B

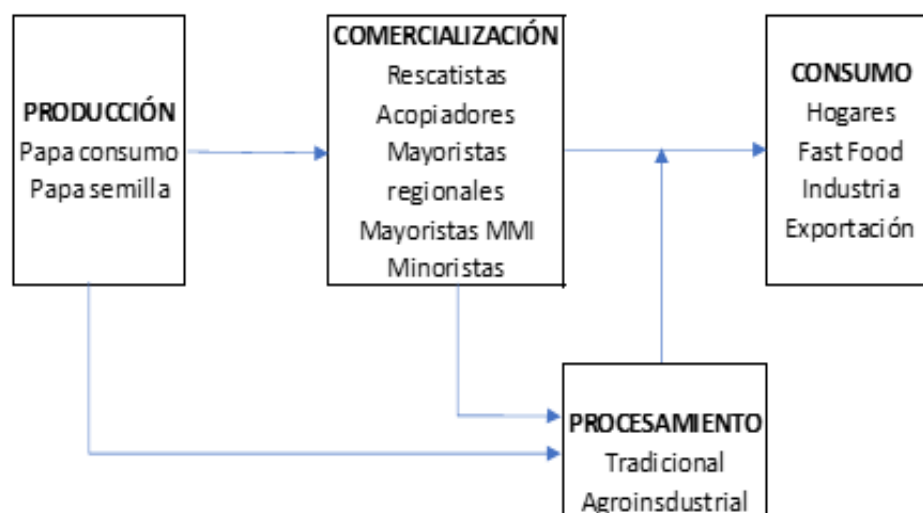
6.4 Canales de distribución

Según Molinillo (2014), la misión de la distribución es poner el producto a disposición del consumidor final considerando tres aspectos: cantidad adecuada, momento adecuado y lugar adecuado. En el caso particular de la papa peruana, al ser un tubérculo fresco, se deben tomar en cuenta su perecibilidad para la gestión del tiempo y los factores climáticos. Por ello, para mejorar la actual distribución de la papa peruana, que es la misma que de la papa blanca, se debe conocer cómo funciona e identificar, de acuerdo a los objetivos planteados, cuáles serían las oportunidades de mejora. Según el Minagri (2003), los eslabones del canal de comercialización son los acopiadores rurales, comerciantes rurales, comerciantes urbanos, y empresas procesadoras y exportadoras.

Sin embargo, de acuerdo con Miguel Quevedo de Minagri, existen oportunidades de mejora en los canales de distribución de la papa para lograr reducir los actores de

intermediación que conecten directamente al productor con el consumidor. Por lo tanto, al agilizar estos procesos logísticos, se lograría, en consecuencia, un producto más competitivo. La cadena de valor de la papa tiene muchos actores que permiten que el producto llegue al consumidor final con un valor agregado (Ver Figura 16). Se debe tener en cuenta que la papa proviene de 19 regiones y, si se trata de la variedad nativa, la producción se concentra en la sierra del país. El Gran Mercado Mayorista concentra el 30 % de la papa que se comercializa en el país.



Figura 16*Cadena de Valor Comercial de la Papa*

Nota. Tomado de *Análisis de Mercado - Papa 2020*, por Minagri, 2020

6.4.1 Objetivos y Estrategias de Canales y de Distribución

Para poder incentivar el consumo de papa peruana en el segmento *premium* de Lima, hay que considerar dos puntos importantes: dónde compran y cómo compran. En las encuestas realizadas para el presente estudio, 78 % de los encuestados manifestaron realizar sus compras en supermercados y, debido a la pandemia, directamente a través de distribuidores de manera *online*. Si bien esta última es una buena alternativa para reducir costos de intermediación, la presencia en los supermercados de un producto es esencial para este segmento y muy importante para posicionar a la marca.

Se proponen, a continuación, dos estrategias de comercialización.

Tabla 29*Estrategias de Comercialización por Canal*

Canal	Objetivo	Consideraciones
Canal moderno	Posicionar la marca como un producto de calidad	<p>Se propone colocar el producto debidamente empacado y con una marca para poder posicionarlo dentro de los puntos de venta más recurrentes del segmento <i>premium</i> del Perú, por ejemplo, cadenas de supermercados como Wong, Vivanda, Tottus y Plaza Vea.</p> <p>En estos puntos, no solo es importante colocar el producto en las góndolas, sino también trabajar en el espacio: señalar correctamente la góndola con POP y material que llame la atención del comprador, activaciones en punto de venta y promociones.</p>
Canal <i>online</i>	Generar recurrencia de compra	<p>Se propone un modelo de venta por suscripción, el cual puede ser muy valorado sobre todo para variedades nativas. A través de este modelo de suscripción, los consumidores podrán recibir periódicamente papas limpias y debidamente empacadas para consumir. Este modelo de suscripción permitirá a los consumidores recibir papas de diversas variedades en un empaque especial y acompañado con servicios complementarios: recetarios, tips, premios (artículos de cocina), entre otros. Ejemplo: Dollar Shave Club (Suscripción de navajas de afeitar).</p>

6.5. Personas

6.5.1 Objetivos y Estrategias de la Variable Personas

Existen diversos actores en la variable Personas, que contribuyen al objetivo planteado anteriormente de incrementar el consumo per cápita de papa en el Perú para el segmento *premium*. La fundamental se asigna en este Plan al agricultor, quien, gracias a la herencia de sus antepasados, ha mantenido generación tras generación la cosecha de este poderoso tubérculo. Los agricultores son el eje fundamental de la continuidad de su consumo; por lo tanto, centrar la estrategia alrededor de estos es clave para garantizar la evolución del sector. Julio Hanco Mamani de la región de Cuzco, reconocido como el “el rey de la papa”, según en el estudio Great Big Historias (2018), tiene un cultivo de 400 variedades de papas nativas que cosecha con el apoyo de otros agricultores. Su mayor anhelo es mantener vigentes las variedades de papas nativas que ha heredado de sus ancestros, así como descubrir e incorporar en sus cosechas nuevas variedades. Personajes como Julio Hanco Mamani son los protagonistas de la conservación de la especie, y a ellos se les debe un gran reconocimiento. Por ello, se propone, a continuación, una serie de actividades para desarrollar este rol.

Tabla 30*Estrategias para la Variable Personas*

Objetivo	Estrategia
Generar sentimiento de reconocimiento a los agricultores como pilar fundamental para la continuidad de las diversas variedades de papas peruanas	- Incorporar en la marca la historia de los campesinos o comunidades protagonistas del producto final
Incentivar el conocimiento e intercambio de información	- Trabajar y desplegar con las entidades correspondientes en un Plan de Capacitación y Transferencia de Capacidades para asegurar la continuidad de las especies de papa peruana
Retribuir a las comunidades campesinas desde la venta del producto final	- Incluir en la variable “Promoción” un programa social que retribuya a las comunidades asociadas un porcentaje de la venta con el fin de mejorar la calidad de vida de toda la comunidad

En el siguiente pilar fundamental, bajo la “P” de personas, se ubican los intermediarios y comercializadores de la papa. Estos son el nexo directo entre el agricultor y el cliente final. Depende de ellos, de tener un buen incentivo para promocionar el consumo de papa peruana en el canal donde se encuentren ubicados. Aquí es muy importante trabajar campañas directas que los capaciten constantemente sobre el producto y sus beneficios para que tengan las herramientas necesarias para lograr el objetivo:

- Campañas dirigidas hacia los acopiadores y transportistas
- Campañas dirigidas a gremios de mercados, canal tradicional y moderno
- Campañas dirigidas a la industria procesadora de papas y panificadoras

- Campañas dirigidas a referentes de la cocina peruana

5.5.2 Plan de Acción de la Variable Personas

El plan de acción de la variable Personas se enfocará en los agricultores para fomentar mejoras en los procesos de cultivo, y transferencia de conocimientos sostenibles y eficientes. Se enfocará transversalmente en las personas involucradas para llevar a cabo la comercialización del producto y que llegue al consumidor.

Tabla 31

Plan de Acción de Variable: Personas

Estrategia	Objetivo	Indicador
Garantizar mejoras en la calidad de vida de los agricultores, así como una transferencia de conocimiento sostenible en el tiempo del cultivo de las variedades de papas peruanas	Incrementar los ingresos de los agricultores por medio del cultivo estratégico de variedades de papas peruanas	Incremento del nivel adquisitivo por familia
	Capacitar a las familias agricultoras en temas de ahorro, bienestar y sostenibilidad	Nuevas herramientas de apoyo y eficiencia al trabajo implementadas
	Crear un programa de capacitación e intercambio de conocimientos técnicos	Capacitaciones satisfactoriamente impartidas
Capacitar e informar acerca de las papas peruanas: atributos, variedades	Fortalecer los procesos de información y comunicación de los atributos y características de las diferentes variedades de papas peruanas	Programas técnicos de capacitación del cultivo de papas peruanas eficientes
	Elaborar material práctico y sencillo que sirva de base para la comunicación efectiva del producto, usos y variedades	Publicidad y promoción de papas peruanas efectiva
		Calificación aceptable en la evaluación de conocimiento de las papas peruanas a un grupo aleatorio de vendedores por canal

6.6 Evidencia Física

6.6.1 Objetivos y Estrategias de la Variable Evidencia Física

El enfoque de actuación de esta variable se centra en la claridad de información y presentación de la papa nativa hacia el consumidor, que facilite la toma de decisión y compra del producto dado su entendimiento de uso y beneficio frente a sus sustitutos.

El objetivo es diseñar material físico y digital con esquemas gráficos e informativo, y práctico y sencillo que permita el posicionamiento del producto.

6.6.2 PDA de la Variable Evidencia Física

Tabla 32

Plan de Acción de la Variable: Evidencia Física

Objetivos	Recursos	Indicadores
Elaborar material físico y digital para los distintos puntos de contacto directo con el consumidor con el fin de comunicar los atributos nutricionales de la papa peruana, sus aplicaciones y acompañamientos para momentos especiales con familia y amigos	Plan de comunicación y promocional de la papa peruana	Aumento de compra de papa peruana en mercados y supermercados

6.7 Procesos

6.7.1 Objetivos y Estrategias de la Variable Procesos

El cultivo de papa peruana se basa en los conocimientos y experiencia ancestral para manejar el tiempo, área, herramientas y planeación de los cultivos. La siembra se realiza en diferentes épocas del año; diversas variedades son sembradas de acuerdo con la altitud y

calidades del suelo. Aumentar la demanda de papas peruanas impactará directamente en la conservación del germoplasma nativo, y en exigir a los agricultores un incremento de la productividad de los cultivos con semillas certificadas. Por tal razón, es necesario garantizar prácticas sostenibles y eficientes de producción de papas peruanas.

El enfoque para la variable Procesos estará orientado a mitigar las barreras actuales en los procesos que impactan directamente en el producto, su precio y disponibilidad; barreras como producción a pequeña escala, altos costos de transporte por las condiciones geográficas y de ubicación de los cultivos, falta de organización y capacitación a los agricultores, la presencia de intermediarios que se aprovechan de los agricultores, la informalidad en las semillas y en estructuración de modelos de negocios rentables (Italo et al., 2018).

De acuerdo con el último dato presentado por el Ministerio de Agricultura y Riego en el documento *Factores determinantes para el incremento del consumo de papa*, el 94 % de la papa peruana se consume fresca y el resto, procesada en *chips*, *seca/chuño*, *hojuelas* o *puré*. A pesar de que esta cifra tiene un poco más de diez años, de acuerdo con el ingeniero Miguel Quevedo del Minagri, existe un incremento en cuanto a la inversión del procesamiento de papas peruanas de colores en la transformación del cultivo fresco a *chips* para consumo interno y exportación.

En cuanto a la oportunidad de generar valor en las actividades de procesamiento, es importante recalcar que el Perú cultiva alrededor de 5 millones de toneladas de papa al año, de las cuales 6 % se procesa (300 mil TM), y 10 % se importa procesada y congelada. De acuerdo con lo conversado con Raúl Alarcón, la cadena Pardo's Chicken utiliza únicamente papa importada procesada para su canal de delivery, pues varios estudios indicaron que la papa fresca frita pierde sus propiedades al momento de ser entregadas. Según su experiencia, procesar la papa en el Perú no resulta rentable, ya que el costo duplica la importación del mismo producto. Pareciera ser que, en el Perú, no existe mayor oferta de industrias dedicadas

al procesamiento de cultivos como la papa en general, lo que genera que cadenas como Pardo's Chicken y *fast foods* se abastezcan de productos importados. Es importante mencionar que el delivery de Pardo's Chicken representa alrededor del 70 % de la venta total (porcentaje que se incrementó debido a la pandemia).

Si bien los expertos mencionan que el Perú carece de una industria de procesamiento de papa, la cual requiere de tiempo e inversión, existen alternativas que podrían revalorizar el producto e incentivar el consumo de papa peruana de colores fresca o congelada. Entre ellos, la generación de industria en el canal moderno (a través de marcas blancas como Bells, Wong, entre otras), con productos debidamente empacados y etiquetados. La diversificación de productos por empresas dedicadas al procesamiento de papa peruana, como Campo Lindo, Agro Selecto, Root Foods y Go Toto, incluyen en su cartera de productos variedades nativas de colores frescas y congeladas.

6.7.2 Plan de Acción de la Variable Procesos

Se propone el siguiente plan de acción para orientar las acciones y proyectos que mejoren los procesos clave del sector de la papa peruana.

Tabla 33*Plan de Acción de la Variable: Procesos*

Estrategia	Objetivos	Indicadores
Contar con prácticas sostenibles y eficientes de producción	Contar con un plan de producción global que oriente y vincule a los agricultores en qué variedades sembrar, en qué periodos y con lineamientos de cultivos para incrementar la productividad de siembra (semilla certificada, preparación de suelos, tipo de variedades, recojo, preparación, distribución)	Incremento del rendimiento promedio por hectárea sembrada Disminución de pérdidas de producto por baja calidad
Garantizar una estrategia eficiente <i>Go to market</i>	Identificar y conectar los actores mínimos para una llegada al mercado eficiente y sostenible	Reducción de pérdidas de producción por falta de transporte y llegada al mercado Reducción de desabastecimiento de producto en los mercados demandantes
Posicionamiento y promoción de las papas peruanas	Estimular la generación y promoción de marcas de productos derivados en el canal moderno	Incremento de la cartera de productos derivados de la papa peruana de colores (purés, <i>chips</i> , bastones congelados, bolitas de papa congeladas (con o sin relleno) Participación de los productos de papa peruana versus sustitutos
Imagen y presentación del producto	Asistencia y elaboración de procesos de empaqueo y etiquetado para el canal tradicional y moderno para incrementar el valor de la papa fresca y consumo de papa peruana. Intermediarios, Minagri, CIP	Precio Participación de productos procesados sobre frescos ROI
Plan de comunicación estratégico de los atributos del producto hacia los consumidores	Estimular al canal a Horeca a comunicar los atributos de la papa sobre la preparación (cocción) Minagri, influenciadores, CIP	Conocimiento (<i>awareness</i>) Consumo de papa peruana sobre sustitutos

6.8 Conclusiones

A pesar de la estacionalidad y especialidad de suelos que requiere el cultivo de papas peruanas, existen varias que pueden ser fácilmente comercializables. Además, son variedades bastante versátiles, pues pueden ser utilizadas para cualquier tipo de cocción: frituras, cocidas, secas, entre otras. Por ello, la propuesta del presente plan no busca incentivar el consumo de papas peruanas reemplazando el mercado actual de papas blancas u otras variedades, sino de desplazar a sus sustitutos. Como se mencionó en la variable Producto, el trigo es un alimento que debe ser procesado para su consumo, es importado y dañino para la salud. Con esta versatilidad de papas, se busca incorporar como ingrediente sustituto al trigo para la producción de pastas, panes y galletas. Además de encontrar mayores ocasiones de consumo reemplazando al trigo u otros sustitutos, por ejemplo, reemplazar un pan con huevo en el desayuno por unos huevos con papas de colores, apelando a un plato con una composición natural, 100 % peruano y saludable. Se debe tomar en cuenta los cambios en los hábitos de consumo y estilo de vida de los consumidores finales para impulsar el consumo de papas peruanas en diversas ocasiones y presentaciones.

La producción de papas peruanas en el Perú es un negocio construido por miles de pequeños agricultores que han heredado este cultivo de generación tras generación. Para las industrias, es muy difícil abastecerse de ellas, pues se encuentran territorialmente dispersas. Para poder masificar el consumo de papas peruanas, se deberá agremiar a las comunidades productoras con el fin de crear una marca paraguas que englobe a la venta directa de papas frescas, envasadas o procesadas mediante una sola fuerza. Esto, con la finalidad de generar mayor identidad como país productor de papas peruanas artesanales, sentimiento de peruanidad e incrementar el valor del producto, sin considerar en qué etapa de la cadena productiva se encuentre. Bajo esta línea, es vital considerar a los agricultores como un pilar

fundamental, pues, sin ellos, mantener las cosechas de papas peruanas no sería posible.

Contar con planes de reconocimiento y retribución será vital para lograr los objetivos.

En lo que respecta a la promoción, es importante considerar cada punto de contacto como una oportunidad para conectar con el consumidor o cliente. No solo se trata de llegar al consumidor final con un mensaje de un producto sano, peruano y natural, sino que hay que considerar a los actores de toda la cadena. A diferencia del plan nacional de promoción de la papa, encabezado por el Minagri, se considera relevante trabajar un plan desagregado por cada actor responsable de la cadena, diferenciando el mensaje, el objetivo y el canal.

Dentro de las variedades nativas, existe un mercado muy pequeño de papas empacadas o procesadas. De las 3,000 variedades cosechadas en territorio peruano, son menos de diez las que se comercializan activamente para consumo directo, procesamiento o canal HORECA. Dentro de las variables estudiadas anteriormente, existe una oportunidad muy grande en cuanto a procesos, pues el producto está disponible para su consumo. Sin embargo, la cadena de abastecimiento de las nativas de colores aún retiene parte de su producción para el consumo de los hogares que la cosechan o directamente para la industria de *snacks*.

Establecer el precio de la papa peruana va a depender de varios factores; sin embargo, es importante tomar en cuenta que el precio en chacra se debe mejorar para lograr que los agricultores sigan cultivando las papas peruanas. Actualmente, los agricultores han enfrentado una disminución en el consumo y en los precios debido a la pandemia, lo que genera un mayor control de precios por parte de los intermediarios. Por otro lado, se debe considerar que, para entrar a mercados más sofisticados, es necesario tener un precio alto para que los clientes cambien la percepción, y sientan que consumen un producto único y de mayor valor. Esto tendrá que ir de la mano de una buena comunicación de los beneficios y

características del producto. Por último, se debe romper con el mito de que la papa es un alimento para personas de bajos recursos.

Los consumidores deben comprender que el consumo de papa peruana no solo beneficia su salud, sino que también aporta para el desarrollo social de los agricultores. Como parte imprescindible de la comunicación, se debe incorporar en la marca la historia de los campesinos o comunidades protagonistas del producto final para darle un mayor valor agregado al producto.



Capítulo VII: Presupuesto y Control

7.1 Presupuesto de Marketing

El presupuesto del presente plan va a estar relacionado a los egresos que se realicen para poder llevar a cabo el plan de marketing para lograr incrementar el consumo de papa peruana en el período 2022-2026 en el segmento *premium*.

El Plan incluye las acciones mínimas con base en el entendimiento del comportamiento del *target* para lograr posicionar el producto, atraer interés y generar recurrencia de consumo. Contempla los primeros cinco años desde la preparación del producto, el lanzamiento y un mantenimiento los siguientes años.

Año 1:

7.1.1 Gestión y Diseño de la Marca

- Se considera un presupuesto para la conceptualización de la marca, diseño de logos, empaques, manual de uso de marca, etc., además de las gestiones de registro de marca.

7.1.2 Lanzamiento del Producto

- Se considera un presupuesto para toda la gestión de medios con el objetivo de lograr alcance y posicionamiento en el *target*, un *fee* de agencia y, por último, todas las acciones en punto de venta para incentivar la recordación, recurrencia de compra y sobre todo informar al consumidor. Como se mencionó anteriormente, existe una gran oportunidad en educar al consumidor en cuanto a las variedades de papa existentes, uso y modos de preparación.

Año 2, 3 4 y 5:

7.1.3 Mantenimiento

- Se reduce el presupuesto con respecto al año de lanzamiento, manteniendo un número constante dentro de los próximos años para realizar acciones de mantenimiento. Aquí

es muy importante ser eficiente en los canales de comunicación y dirigirse especialmente al público objetivo final.

- En caso se considere el lanzamiento de un nuevo producto o línea de productos, es importante considerar un nuevo lanzamiento que permita lograr alcance y posicionamiento en el mercado. Se sugiere en el año 4, pasados 3 años luego del lanzamiento de la marca, un relanzamiento de producto, ampliación de cartera o línea de producto, para lograr mantener relevancia en el mercado.

7.1.4 Consideraciones Importantes

Los medios y acciones considerados en plan se adecúan al comportamiento y consumo del segmento *premium*.

Jefe de Familia. De acuerdo con el Informe de “Perfiles Socioeconómicos Perú 2019” de IPSOS, se considera un jefe de familia del NSE A a un hombre de 56 años, que labora como empleado de una empresa (60 %) y con carrera universitaria completa. En este nivel, el ingreso promedio bordea los S/12,660 y gasta aproximadamente el 62% de sus ingresos. El jefe de hogar del NSE B se define como una mujer de 55 años, de igual forma con carrera universitaria completa y empleo formal (50 %). El ingreso promedio mensual su hogar rodea los S/7,020 y gasta alrededor del 68 % de sus ingresos. En ambos casos, se calcula que el 82 % del presupuesto del hogar se destina a alimentos (canasta básica).

Comportamiento de Compra. En cuanto a comportamiento de compras, se consideraron dos puntos importantes: el primero, respecto al comportamiento en supermercados y el segundo, con tendencias de compras por internet. Sobre el primer punto, de acuerdo con una entrevista realizada por el diario *Gestión* al Country Manager de Kantar, Francisco Luna, indica que el NSE A/B busca cazar ofertas en supermercados en productos de categorías como alimentos, bebidas, lácteos, cuidado personal y del hogar. Como consecuencia de la inflación y el alza de precios, no se busca renunciar a productos

importados o de calidad, sino una relación aceptable entre precio y valor. Este punto es importante, pues ingresar al mercado con una oferta atractiva será muy valorado para lograr que el consumidor se anime a probar el producto, sumado a un empaque de impacto, pues este segmento está dispuesto a pagar un adicional por probar una experiencia y recibir valor agregado.

Con respecto a compras por internet, y de acuerdo con un estudio realizado por IPSOS, el 70 % de las compras habituales realizadas en línea corresponden a alimentos para la alacena o consumo directo (restaurantes). Esta cifra es muy importante, pues indica que el consumidor estaría dispuesto a adquirir productos comestibles en línea, y que la comunicación y presencia en medios digitales como redes sociales es bastante relevante.

Consumo de Medios. A pesar del incremento de consumo de información digital, el 55 % del tiempo de los peruanos aún se mantiene en medios tradicionales. En el caso del segmento *premium*, el consumo de diarios y revistas supera a la televisión. Es importante considerar que, de igual forma, este último se mantiene primero en cuanto a alcance, por lo que se podría considerar para una campaña de lanzamiento de marca o producto a través de menciones en canales dirigidos a estos segmentos. En el plan, se incluyen también medios digitales como fuente informativa y de comunicación, debido a la relevancia que han ganado en el último año. De acuerdo a IPSOS, su informe “Peruano Digital” indica que el uso habitual de internet es para buscar información (77 %), chatear (75 %), utilizar redes sociales (75 %), leer noticias (68 %) y escuchar música (67 %). Esto es muy importante, pues, en el plan, se considera una presencia importante en medios digitales para realizar acciones como redes sociales (pauta informativa o comercial), *landing page* (web informativa o de venta directa), optimización en buscadores (SEO, SEM), programática, entre otros.

Presupuesto Sugerido. Finalmente, y considerando las variables antes mencionadas, el presupuesto de marketing para el periodo 2021-2026 termina en un monto total de

S/15.1MM. El 65 % del presupuesto está atribuido directamente a acciones de *branding*, que tienen como objetivo generar conocimiento de la marca y el producto en el *target*. Gran parte de este presupuesto está destinado a una campaña importante de lanzamiento. El restante se ha destinado para acciones de mantenimiento constantes para generar recurrencia de compra en punto de venta: como activaciones (p.j. degustaciones y *sampling*), así como implementación de material POP para destacar el producto frente a los demás. Es importante considerar este presupuesto como una guía, mas no un presupuesto final, pues dependerá de los recursos con los que se cuente para realizar menos o más acciones. Se sugiere, a quien corresponda, realizar los análisis financieros necesarios para ingresar a los flujos, el dinero necesario, ya sea a través del endeudamiento bancario, accionistas, o inclusive considerar aportes de fondos públicos y/o cooperación internacional a través del CIP.

Tabla 34

Presupuesto de Marketing Propuesto (2021-2026)

	Actual						ACUMULA
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	DO
Gastos de promoción y marketing	S/.500	S/.5.000	S/.2.000	S/.2.000	S/.3.600	S/.2.000	S/.15.100
Agencias	S/.500	S/.100	S/.80	S/.80	S/.144	S/.80	S/.984
Campaña lanzamiento							
Medios masivos	S/.0	S/.1.150	S/.420	S/.600	S/.1.080	S/.600	S/.3.850
Medios digitales	S/.0	S/.1.150	S/.600	S/.500	S/.900	S/.500	S/.4.000
Producción campañas	S/.0	S/.250	S/.100	S/.160	S/.288	S/.160	S/.958

Gastos promocionales							
Material POP- Encartes promocionales	S/.0	S/.1.000	S/.400	S/.400	S/.720	S/.400	S/.2.920
Activaciones en punto de venta	S/.0	S/.1.000	S/.400	S/.260	S/.468	S/.260	S/.2.388

7.2 Supuestos Económicos

Como se ha mencionado desde el inicio, el objetivo funcional del presente estudio es servir de guía y orientación para los actores involucrados en la cadena de la papa. Esto permitirá ajustar la metodología a su producto específico y lograr incrementos de consumo de papa en el mercado.

Para determinar el modelo económico de la implementación del Plan de Marketing propuesto, se tomará a la papa peruana en sus tres tipos: blanca, amarilla y de colores. La marca ofrecerá durante todo el año el producto de acuerdo con las variedades de mayor valor nutricional y más comercial. Es importante que, para la promoción y posicionamiento de marca de la papa, se garantice la continuidad del producto durante el año, pues es este uno de los retos para empresas como Miski Papa, que tienen oferta de su producto solo por 6 meses.

Uno de los principales factores en el modelo de negocio de la papa es la producción del producto, en la que se garantice su disponibilidad durante el año y productividad de cultivo tanto en cantidad producida como en costo de producción.

La superficie cosechada en 2019 fue de 330,000 hectáreas con un crecimiento promedio anual de 1,2 %. La producción fue de 5,331,100 toneladas con un crecimiento

promedio anual de 2,2 % y marcando un rendimiento de 16,156 kilos por hectárea, con crecimiento anual promedio de 1 % (Minagri, 2020).

Tabla 35

Evolutivo de Superficie Cosechada y Producción de Papa en el Perú

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Superficie cosechada de papa nacional (Hect.)	337,968	342,023	346,127	350,281	354,484	358,738
Producción anual de papa en general (Tn)	5,568,249	5,690,750	5,815,947	5,943,897	6,074,663	6,208,306

En el 2012, el IV CENAGRO 2012 mencionó que el 50.2 % de la superficie de papa cosechada en el país se orientó para la comercialización, mientras que la restante utilizada para consumo propio. Teniendo en cuenta los esfuerzos que, a la fecha, se han realizado alrededor de la papa, se considera que este porcentaje ha aumentado, estimando para este ejercicio que actualmente se tiene que una relación de 60 % de lo producido es comercializado.

Tabla 36*Comercialización de Papa en Toneladas a Nivel Nacional (2021-2026)*

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tonelada de papa comercializada nacional	3,340,949	3,414,450	4,489,567	4,566,338	4,644,798	4,724,983

La costa representa el 5 % de la producción total nacional de papa, pero registra, año a año, mejores índices de rendimiento de sus cultivos. Para el año 2019, se han logrado rendimientos superiores al 30 % respecto al registrado por la zona sierra del 15 % (Minagri, 2020).

De acuerdo a los niveles de estacionalidad de la producción de la papa, el primer semestre del año presenta la mayor producción y oferta de papa, donde se obtiene el 77 % de la cosecha anual, y el 83 % de la producción nacional en este período proveniente de la sierra (Puno, Cusco, Huánuco, Junín, Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Cajamarca y Pasco). En los siguientes 6 meses del año, se provee a la zona de la costa (Ica, Lima, Arequipa y La Libertad) con el 23 % de la cosecha anual y el 17 % de la producción nacional (Minagri, 2020).

El total de personas del segmento *premium* mayores de edad que viven en Lima Metropolitana es de 1,387,548, correspondiente al 36 % del total de la población con Estilo de Vida Sofisticados, Modernas y Conservadoras considerados Pudientes por su nivel socioeconómico A/B de Lima Metropolitana. Se estima un crecimiento anual del 5,2 % correspondiente al crecimiento poblacional de Lima promedio.

El consumo per cápita de papa en el Perú prepandemia era de 89 kg/persona, registrado en el año 2019; en mayo 2021, de acuerdo a una nota de prensa del Midagri, el consumo per cápita nacional registra 90 kg/persona. Para la ciudad de Lima, este indicador se considera el registrado en el año 2009 de tan solo 43 kg/persona. Se espera poder incidir positivamente en el crecimiento de este indicador, estimando que, a partir del año 2, se registren crecimientos anuales del 20 %, para llegar, en 5 años, a consumos en Lima similares al promedio nacional esperado para el 2023.

Tabla 37

Evolutivo de Consumo de Papa Per Cápita a Nivel Nacional versus Lima (kilogramos)

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Consumo per cápita Nacional (kg/per cápita)	90	91	92	92	93	94
Consumo per cápita Lima (kg/per cápita)	43	44	52.80	63.36	76.03	91.24

Con la estimación de consumo promedio anual de la población y el número de personas potencial de compra, se obtiene el total de kilogramos de papa potencial demandada en Lima, lo que corresponde aproximadamente al 2 % de la papa nacional comercializada.

Tabla 38*Demanda de Papa en el Segmento Premium en Lima Metropolitana (2021-2026)*

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Demanda de papa del segmento <i>premium</i> de Lima Metropolitana	59,664,564	64,226,822	81,079,939	102,355,316	129,213,351	163,118,934

Ahora bien, el segmento *premium* tiene mayor preferencia de compra de alimentos en supermercados y prefiere los cercanos a su lugar de vivienda. Por lo tanto, se considera trabajar con los kilogramos de papa que se comercializa en este canal.

Para estimar el volumen de papa en kilogramos destinado a comercializar en los supermercados, se estima el total de demanda potencial de papa a comercializar en Lima en los cuatro (4) canales que facilitan la llegada de la producción al consumidor (Minagri, 2020). Se define un porcentaje de comercialización a cada canal de acuerdo al protagonismo y relevancia que sostienen en el mercado, y a la referencia de las encuestas para llegar a la siguiente propuesta.

Tabla 39*Demanda de Papa por Canal (2021-2026)*

Canales de Comercialización	%	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mayorista en Lima (principal mercado)	1	596,646	642,268	810,799	1,023,553	1,292,134	1,631,189
Mercados minoristas	15 5	8,949,68	9,634,023	12,161,99 1	15,353,297	19,382,00 3	24,467,84 0
Proveedores independientes	6 4	3,579,87	3,853,609	4,864,796	6,141,319	7,752,801	9,787,136
Supermercados	78 60	46,538,3	50,096,92 1	63,242,35 3	79,837,147	100,786,4 14	127,232,7 69

Es necesario considerar un % de merma de producto, resultado del proceso de transformación, para lo cual teniendo como referencia el promedio de merma que registra Miski Papa en su proceso operativo de comercialización, se considera un 6,5 % de merma en producto dado defectos, deterioro en transporte o pérdidas por no venta.

De acuerdo con lo observado en los supermercados, se estiman los siguientes porcentajes de comercialización de papa según el tipo de papa: blanca (56 %), amarilla (42 %) y nativa colores (2 %).

Tabla 40*Surtido de Papas en el Retail por Variedad (2021-2026)*

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Disponibilidad	43,513,36	46,840,62	59,131,60	74,647,73	94,235,297	118,962,6
de kg papa a	7	1	0	2		39
comercializar						
en						
supermercados						
de lima sin						
merma						
Papa Blanca	24,367,48	26,230,74	33,113,69	41,802,73	52,771,766	66,619,07
(56%)	5	8	6	0		7
Papa Amarilla	18,710,74	20,141,46	25,426,58	32,098,52	40,521,178	51,153,93
(43%)	8	7	8	5		5
Papa Nativa	435,134	468,406	591,316	746,477	942,353	1,189,626
(1%)						

Con respecto al precio, la estacionalidad de la papa genera periodos con sobreoferta que impacta directamente el precio del producto. Por lo general, se presenta caída del precio en el primer semestre del año, dado el gran volumen de producción que se concentra en este periodo en la sierra. Se considera un promedio de precio en chacra (costo del producto puesto en Lima) y procesado según el precio de venta en los supermercados.

Con el crecimiento del consumo de papa en el segmento *premium*, se puede impactar positivamente hacia la estabilidad de precios y más directamente al primer eslabón de la cadena, que son los agricultores.

El costo de la materia prima depende del tipo de agente que comercializa el producto, es decir, de la papa en chacra. Para el ejercicio de análisis, se considera a un comercializador o transformador que compra el producto en chacra puesto en Lima, ya sea en el mercado mayorista de Santa Anita o directamente con agricultores. Por lo tanto, el estado de pérdidas y ganancias del comercializador/transformador contempla como costo de venta el valor de compra de la papa en chacra en Lima. Para todos los tipos de papa se considera un incremento anual del 2 %:

Tabla 41

Precio Papa Blanca

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Chacra (costo materia prima)	0.96	0.98	1.00	1.02	1.04	1.06
Precio 1kg	4,70	4,79	4,89	4,99	5,09	5,19
Empacada 2 kg	9,30	9,49	9,68	9,87	10,07	10,27
Empacada 5 kg	16,30	16,63	16,96	17,30	17,64	18,00

Tabla 42

Precio Papa Amarilla

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Chacra (costo materia prima)	0.93	0.95	0.97	0.99	1.01	1.03
Precio 1kg	5,60	5,71	5,83	5,94	6,06	6,18
Empacada 2 kg	10,90	11,12	11,34	11,57	11,80	12,03
Empacada 5 kg	19,20	19,58	19,98	20,38	20,78	21,20

Tabla 43*Precio Papa de Colores*

Supuesto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Chacra (costo materia prima)	1.11	1.13	1.15	1.18	1.20	1.23
Precio 1kg	5,98	6,10	6,22	6,35	6,47	6,60
Empacada 2 kg	11,90	12,14	12,38	12,63	12,88	13,14
Empacada 5 kg	20,90	21,32	21,74	22,18	22,62	23,08

Para calcular la cantidad de producto de venta, se asume que el 70 % se comercializa en presentación de 2 kilogramos y el 30 % en presentación de 5 kilogramos, basado en el promedio de compra identificado por medio de la encuesta y entrevistas realizadas

Tabla 44*Surtido de Papa por Presentación en el Retail (2021-2026)*

Tipo de papa	2021	2022	2023	2024	2025	2026
blanca 2 kg	8,528,620	9,180,762	11,589,794	14,630,955	18,470,118	23,316,677
blanca 5 kg	1,462,049	1,573,845	1,986,822	2,508,164	3,166,306	3,997,145
amarilla 2 kg	6,548,762	7,049,513	8,899,306	11,234,484	14,182,412	17,903,877
amarilla 5 kg	1,122,645	1,208,488	1,525,595	1,925,911	2,431,271	3,069,236
colores 2 kg	152,297	163,942	206,961	261,267	329,824	416,369
colores 5 kg	26,108	28,104	35,479	44,789	56,541	71,378

Con lo anterior, se obtiene un total de unidades de producto a comercializar en los supermercados por peso considerando que se mantiene hasta un 3 % de producto no vendido.

Tabla 45

Tipos de Presentación de la Papa

Tipo de presentación	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Presentación 2 kg	15,229,678	16,394,217	20,696,060	26,126,706	32,982,354	41,636,924
Presentación 5 kg	2,610,802	2,810,437	3,547,896	4,478,864	5,654,118	7,137,758
TOTAL	17,840,480	19,204,655	24,243,956	30,605,570	38,636,472	48,774,682

La generación de empleo permanente del sector de la papa registra un promedio de 110,000 puestos de trabajo, aspecto de gran impacto social nacional. La operación estimada para la comercialización de papa en el segmento *premium* genera un total de más de 50 mil empleos directos e indirectos.

Los ingresos que se deben considerar en el presente modelo económico para el transformador/comercializador corresponde al 70 % de la venta que se genere en los supermercados, es decir, el 30% es el margen del *retail*. Los costos directos corresponden a la materia prima, que es la papa en chacra y el costo del empaque.

Entre los costos administrativos y operacionales, se consideran los siguientes supuestos:

- El presupuesto estimado actual en marketing y promoción corresponde a S/ 500,000.
- Se proyecta la inversión de un presupuesto de marketing de lanzamiento de S/ 5,000,000 en el primer año; para los siguientes 4 años, se estima un presupuesto de S/ 2,000,000. Adicionalmente, se estima para el año 2025 un excedente del 80 % en el

presupuesto de marketing para acciones especiales y adicionales. El presupuesto de este año es de S/ 3,600,000.

- El costo del empaque de 2 kg es de S/ 1.13, y el de 5 kg, de S/ 1.22.
- Se requiere personal de marketing y liderazgo administrativo para la gestión de comercialización de la papa que considere un equivalente al 17 % sobre las ventas como presupuesto de sueldos. Igualmente, dentro del personal operativo para el empaque y procesos logísticos, se contempla el 3 % sobre las ventas.
- Se estima un 15 % de las ventas para el gasto logístico correspondiente al transporte del producto desde el aprovisionamiento en Lima a la bodega, y de esta al punto de venta.
- Se requiere un espacio operativo para la recepción, selección, lavado, empaque y despacho de la papa a los diferentes puntos de venta. Este espacio se considera alquilado y corresponde a un precio referencial actual de S/ 48,000 con un incremento anual del 2 %; incluye consumo de servicios. Aproximadamente, se estima un área de procesamiento y almacenamiento de 600 m².
- Se contempla un 2 % sobre las ventas por otros gastos no previstos en la operación.
- Toda la operación es tercerizada, por cuanto la operación no cuenta con activos propios.
- Se estima un 1 % por gastos financieros propios de las transacciones bancarias.
- Se calcula el impuesto a la renta del 30 % anual.

7.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

Teniendo en cuenta los supuestos anteriores, se calcula el Estado de Ganancias y Pérdidas para el comercializador/transformador de 3 tipos de papa peruana, blanca, amarilla y de colores, con marca propia, empacada con diseño funcional e información de valor del

producto, así como con la implementación de acciones de promoción y marketing específicas que incremente la compra del producto.

Se obtiene una utilidad neta del 18 %.

Tabla 46

Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
INGRESOS	ACUMULADO	%
Papa blanca 2 kg	S/. 575,986,840	40%
Papa blanca 5 kg	S/. 173,061,484	12%
Papa amarilla 2 kg	S/. 518,366,037	36%
Papa amarilla 5 kg	S/. 156,528,879	11%
Papa colores 2 kg	S/. 13,160,990	1%
Papa colores 5 kg	S/. 3,962,516	0,3%
TOTAL INGRESOS	S/. 1,441,066,747	
Costo materia prima - papa en chacra	S/. 441,455,454	
Costo empaque	S/. 204,977,159	
TOTAL COSTO DE VENTA	S/. 646,432,614	45%
UTILIDAD BRUTA	S/. 794,634,133	55%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES	S/. 421,646,844	
Personal de marketing y administración	S/. 244,981,345	58%
Gastos logísticos - transporte	S/. 98,530,976	23%
Gastos de promoción y marketing	S/. 15,100,000	3,6%
Gasto de alquiler de almacén	S/. 3,633,478	0,8%
Operación de selección y empaque	S/. 43,232,002	10%
Otros	S/. 16,169,041	3,8%
EBITDA	S/. 372,987,289	25,9%

Depreciación	S/. 0.00000000	0%
Gastos Financieros	S/. 7,205,334	
Impuesto a la renta (30 %)	S/. 109,134,586	
UTILIDAD NETA	S/. 256,047,369	17,8%

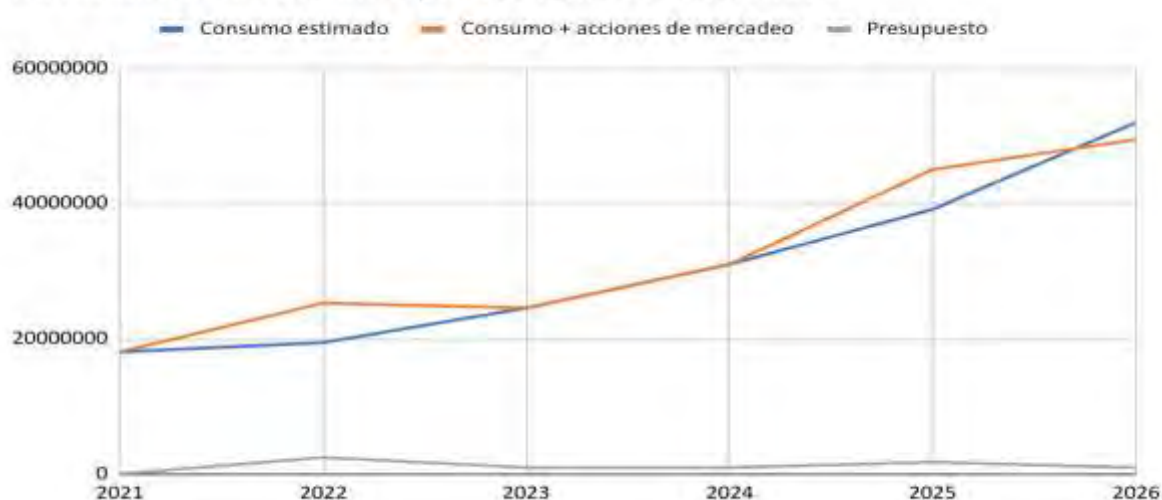
7.4 Cronograma de Implementación

La implementación de acciones de marketing son un disparador importante para incrementar el consumo de papa en el segmento. En la siguiente Figura 17, se puede ver que el consumo es incremental al implementar las acciones antes mencionadas; sin embargo, al realizar acciones de marketing, se estiman picos de crecimiento mayores en el primer año, con el lanzamiento (2022), y en el cuarto año (2024), con un incremento presupuestal para mantener el posicionamiento y recordación en el segmento.

Figura 17

Incremento de Consumo por Acciones de Mercadeo (2021-2026)

Incremento de consumo por acciones de mercadeo



7.5 Mecanismos de Control

Para monitorear el cumplimiento de los hitos definidos en el presente plan, es necesario identificar los indicadores claves de seguimiento para activar proactivamente las

acciones necesarias que permitan encauzar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados. Para validar los resultados, se propone un monitoreo trimestral por año a partir del año 2022, considerando principalmente los siguientes indicadores.

Tabla 47

Parámetros de Medición y Control Anual por Cuartiles

Indicador	Q1	Q2	Q3	Q4
Disponibilidad de papa (compra de producto)	16,056,705	32,113,411	48,170,116	64,226,822
Venta de papa (en kg)	11,710,155	23,420,310	35,130,466	46,840,621
% merma	< 6,5%	< 6,5%	< 6,5%	< 6,5%
Nivel de merma kg	814,075	1,628,150	2,442,225	3,256,300
% producto no vendido	< 3%	< 3%	< 3%	< 3%
Unidades no vendidas	133,804	267,607	401,411	535,214

Con estos indicadores, se medirá si se va alcanzando las cifras presupuestadas para poder accionar las actividades necesarias según el caso. Por ejemplo, si se llegase a tener un mayor % de producto no vendido, se deberán activar acciones promocionales en punto de venta excepcionales para mantener el margen mínimo establecido.

7.6 Conclusiones

- Existe una gran oportunidad para incrementar el consumo de papa en Lima Metropolitana frente al consumo en el resto del Perú. Se pudo validar en campo que las razones principales son dos: la percepción de que la papa es un producto alto en carbohidratos y engorda, y su presentación (suciedad y mínima información). Una mejora incremental del producto, como la mejora del empaque y añadir información del tubérculo y sus aplicaciones, sería un buen motivador para incrementar su consumo.
- Se validó en campo el gran desconocimiento que existe frente a la variedad de papas disponibles en el mercado. De las encuestas realizadas, solo el 24 % afirmó conocer los tipos de papa disponibles y el uso adecuado en la cocina; más del 94 % cree que debería ofrecerse más información sobre el producto, como propiedades y recetas en el punto de venta y el empaque, para incentivar su consumo. Así, más del 66 % de encuestados del segmento estarían dispuestos a pagar más. El monto adicional por kilo fluctúa entre S/ 0.10 a S/2 (60,83 %), donde un grupo predominante (44,83 %) no supera un sol S/ 1, y el restante (25 %) estaría dispuesto a pagar hasta S/ 2.00.
- Al ser un producto de primera necesidad, la papa es considerada como un producto básico. Se debe tener en cuenta la sensibilidad al precio para una mejora en la presentación y punte a un segmento que está dispuesto a pagar “extra” por valor y experiencia. Por ello, es importante mejorar la presentación del producto manteniendo un nivel de costos aceptable para no incrementar el precio final del producto en más de S/1.00 - S/2.00 por kilo, de acuerdo a lo validado en campo.
- El canal de venta principal para implementar las acciones de marketing y promoción son los supermercados. Los más destacados cuentan tanto con plataforma física como *online*; este último es un recurso poco aprovechado actualmente. Los productos son

presentados sin información detalle, con imágenes muy planas sobre las cuales se puede incentivar la venta de la papa por medio del aprovechamiento de las herramientas ya existentes de los supermercados. Se validó en los principales portales de Wong, Plaza Vea y Tottus que ninguno de ellos presenta información de las variedades de papa, de qué tipo es, recomendaciones de uso, entre otras, incluso contando con la plataforma idónea para hacerlo.

- Para mejorar el punto de venta de la papa se debe posicionar marca e imagen que permitan orientar mejor al consumidor con relación al producto. Se considera relevante incrementar la opción de compra de este alimento dentro de la dieta familiar. Si se hace uso de colores para diferenciar a la papa blanca, amarilla y la de colores, y acompañada de información de la variedad con recetas, cantidad de nutrientes y beneficios a la salud, se lograrían clasificar en la mente del consumidor alternativas de alimentación saludables, deliciosas y perfectas para acompañar planes en familia o amigos.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

La papa es un producto ancestral y originario del Perú. A diferencia de muchos otros países donde se produce, es un cultivo que se cosecha desde los inicios de la civilización peruana, y es el alimento y sustento económico de miles de hogares del país. A pesar de sus características originarias, y riqueza nutricional, no ha encontrado un espacio en todos los hogares del país. Primero, porque mucho de lo que cosechan las más de 700 mil familias de la región altoandina, se queda para su consumo. Y segundo, porque existe la equívoca percepción, sobre todo en segmentos más pudientes, de que la papa es un producto que engorda, pues se ha venido utilizando como alimento principal en programas de nutrición. Esto ha generado que haya sido sustituido por aquellos que se consideran “más saludables” y *premium*.

Siendo la papa uno de los alimentos básicos más consumidos en el mundo, luego del trigo y el arroz, existen grandes oportunidades para desarrollar un modelo de negocio sostenible en el tiempo de orgullo nacional alrededor de la papa, que desarrolle un portafolio de productos a base de papa, gane participación con respecto a productos importados, y aporte al mejoramiento económico, social y nutricional en el país. Se necesita un trabajo articulado de los entes gubernamentales, instituciones educativas y el gremio empresarial privado para lograr el posicionamiento del producto y marcas a desarrollar en el mercado.

Existe un gran desconocimiento sobre la papa peruana en general, sus variedades, origen, valor nutricional e importancia de preservar su cultivo en el país. El poco conocimiento acerca de la papa peruana también podría ser otro motivo para que el producto no sea parte de los alimentos favoritos del segmento *premium* de Lima. Facilitar y educar a los consumidores sobre este tubérculo podría despertar el deseo de consumirlo, mejorando su presentación, brindando la información necesaria, colocándolo de forma correcta en los canales donde realiza sus compras el segmento *premium*, exhibiendo en el empaque

información sobre su uso, nutricional, entre otras. En ese sentido, la comunicación tiene un rol fundamental en el incremento del consumo deseado y en la mejora del conocimiento del producto. Es importante esclarecer que será un trabajo arduo y que empezará a mostrar resultados progresivamente. En el plan de medios presentado, se recomienda considerar diversos canales y espacios para llegar al segmento meta, y así lograr calar con un mensaje claro. No bastará con campañas únicas masivas, sino con acciones tácticas permanentes que permitan cambiar un comportamiento de forma real.

Existen algunos comercializadores en el mercado que han propiciado el consumo de papa peruana ofreciendo el producto con valor agregado como pueden ser las papas lavadas, precocidas o listas para cocinar en el microondas. Sin embargo, aún existe la oportunidad de seguir mejorando el producto y sus derivados, soportado en la diversidad, el orgullo peruano, valor nutricional, y la infinidad de usos que existe en la cocina peruana e internacional, y en otros rubros. El Perú tiene la capacidad de llegar a niveles de consumo per cápita superiores a 150 kg al año mediante la creación de un concepto de valor alrededor de la papa que le dé estatus, alternativas saludables y prácticas de alimentación para la población con menor consumo que corresponde a las personas con nivel socioeconómico mayor.

En los últimos años, se ha venido apreciando un cambio de comportamiento en cuanto a la conservación de la salud. Esta tendencia ha cobrado mayor relevancia a raíz de la pandemia, lo cual ha generado mayor consciencia sobre lo que se consume, además de la actividad física realizada. La papa es un producto que tiene miles de posibilidades y espacios en el mercado alimentario, no solo para el consumo directo (cocida), sino también para transformarla en productos, como panes, pastas, suplementos deportivos y licor de papa (vodka). Además, puede ser utilizado también como materia prima para elaborar productos de uso industrial, como etanol, pegamento, alimentos para animales e inclusive para uso cosmético.

Las alianzas estratégicas son también fundamentales para poder llegar al segmento meta. Los puntos de venta que se definan en el Plan de Medios son los “puntos calientes” para hablar de forma directa con el comprador en el momento preciso. Estos deben ser el eje de las activaciones, por lo que la relación con el *retail* (u otros) debe ser muy estrecha.

Una debilidad importante en lo que respecta al cultivo de la papa es su producción. Se evidencia un nivel alto de informalidad en el sector y apoyo desarticulado del Estado. Esto conlleva que la cadena de suministro para la industria transformadora sea compleja. Muchos hogares conforman parcelas pequeñas y aisladas de cultivos, lo que complejiza la logística. Se recomienda, en el aspecto operativo y desde un alto nivel del Estado mismo, revisar la estructura del sector para mejorar y articularla de mejor forma. Así, todos los productores que hoy viven del cultivo de la papa se benefician como mejores proveedores, mejoran su productividad y reciben mayor valor a cambio del producto vendido.

Referencias

Agencia Agraria de Noticias (2019). *Importadores obtuvieron grandes ganancias con la importación de trigo, pero no trasladaron ese beneficio al consumidor local.*

<https://agraria.pe/noticias/importadores-obtuvieron-grandes-ganancias-con-la-importacion-18659>

Andina. (2021, 2 febrero). Plantean más desarrollo tecnológico de la papa y programas para promover su consumo. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-plantean-desarrollo-tecnologico-de-papa-y-mas-programas-para-promover-su-consumo-698135.aspx>

Andina. (2021, 11 agosto). *INIA identifica nuevas variedades de papa con resistencia a efectos de cambio climático.* <https://andina.pe/agencia/noticia-personas-buscan-pareja-internet-no-saben-relacionarse-manera-directa-597946.aspx/wwww.censos2017.pe/www.gob.pe/noticia-inia-identifica-nuevas-variedades-papa-resistencia-a-efectos-del-cambio-climatico-720664.aspx>

Arellano, R. (2019) *Latir: Los Estilos de Vida Latinoamericanos por Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos*. Planeta.

Asociación Latinoamericana de la Papa (ALAP). (2020). *Misión, Visión y Valores*. <http://www.papaslatinas.org/mision-vision-valores/>

Banco Central de Reserva (BCR). (2020). *Producto bruto interno y demanda interna* <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01770AM/html>

Barrientos, P. (2000). Marketing de productos agrarios. *Revista De La Facultad De Ciencias Económicas*, 17, 147.

<https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/17/a10.pdf>

Bellumori, M., Chasquibol Silva, N., Vilca, L., Andrenelli, L., Cecchi, L., Innocenti M., Balli D., y Mulinacci, N. (2021). *A Study on the Biodiversity of Pigmented Andean*

Potatoes: Nutritional Profile and Phenolic Composition. <https://www.mdpi.com/1420-3049/25/14/3169/htm>

Bernet, T., Delgado, O., & Sevilla, M. (2008, diciembre). *Centros de acopio de papa: Factibilidad de promover e implementar este concepto en la sierra peruana*. https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/congreso_papa/centros_de_acopio_de_la_papa.pdf

Camacho, I. (2011). Política arancelaria del Perú. *Centro Peruano de Estudios Sociales*. <http://www.redge.org.pe/sites/default/files/200806%20RedGE%20CEPES%20Pol%C3%ADtica%20arancelaria%20del%20Per%C3%BA.pdf>

Caycho-Ronco, J., Arias-Mesia, A., Oswald, A., Esprella-Elias, R., Rivera, A., Yumisaca, F., & Andrade-Piedra, J., (2009). *Tecnologías sostenibles y su uso en la producción de papa en la región altoandina*.

Centro Internacional de la Papa (CIP). (2019). *Potato agri-food systems program*.

Centro Internacional de la Papa (CIP). (2020). *Nuestra Visión*. <https://cipotato.org/es/about/>

Centro Internacional de la Papa, Grupo Yanapai, Gobierno Regional de Huancavelica, & Asociación de Guardianes de Papa Nativa del Centro del Perú (Aguapan). (2021). *Catálogo Línea de Base de la Diversidad de Papa Nativa del Microcentro Yauli - Paucará, Huancavelica, Perú. Tarea Asociación Gráfica Educativa*. <https://doi.org/10.4160/9789290606000>

Coralie Pring, J. V. (2019, septiembre). *Barómetro Global de la Corrupción en América Latina y El Caribe 2019*. Transparency International. https://www.transparency.org/files/content/pages/2019_GCB_LAC_Full_Report_ES.pdf

Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGESEP). (2020.). *Intenciones de Siembras 2019-2020 VS Promedio de Siembras Ejecutadas*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/419551/Libro_Resultado_ENIS_2019-2020_260719.pdf

El Comercio. (2018, 15 julio). Minagri iniciará monitoreo de producción de papa, maíz y arroz. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/pondra-marcha-sistemas-monitorear-produccion-papa-maiz-arroz-noticia-536114-noticia/>

El Comercio. (2019, 29 enero). **El Perú mantiene un alto índice de percepción de corrupción.** *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/politica/peru-mantiene-alto-indice-percepcion-corrupcion-noticia-602105-noticia/>

El Peruano. (2016). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30355, Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar, y crea la Comisión Multisectorial de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar.*

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30355-decreto-supremo-n-015-2016-minagri-1408438-2/>

Minagri busca que el consumo de papa sea de 92 kilos por persona al año.

<https://elperuano.pe/noticia/96598-minagri-busca-que-el-consumo-de-papa-sea-de-92-kilos-por-persona-al-ano>

Euromonitor International (2019a). *Production of Potatoes*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>

Euromonitor International (2019b). *Area harvested for Potatoes*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>

FAO, OPS, WFP y UNICEF (2018). *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe 2018*. Santiago.

<http://www.fao.org/3/CA2127ES/CA2127ES.pdf>

Gestión. (2015, 15 junio). Perú importó 24,000 toneladas de papas precocidas por US\$ 23 millones. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/peru-importo-24-000-toneladas-papas-precocidas-us-23-millones-92532-noticia/>

Gestión. (2021a, 08 febrero). *FMI eleva a 9% crecimiento proyectado para PBI peruano en 2021*. <https://gestion.pe/economia/fmi-eleva-a-9-crecimiento-proyectado-para-pbi-peruano-en-2021-noticia/>

Gestión. (2021b, 15 febrero). *Empleo formal en Lima Metropolitana cayó 26.8% entre noviembre 2020 y enero 2021*. <https://gestion.pe/economia/inei-empleo-formal-en-lima-metropolitana-cayo-268-entre-noviembre-2020-y-enero-2021-nndc-noticia/>

Gestión. (2021, 29 junio). Precio de los derivados del trigo en Perú podría bajar en segundo semestre. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/derivados-del-trigo-en-peru-podrian-bajar-de-precio-en-segundo-semester-nndc-noticia/>

Great Big Historias. (2018, 3 noviembre). *El agricultor peruano que siembra 400 variedades de papa* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9mGfkCDnMIc>

Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI). (2017). *Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/cap10.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI). (2020a). *Informe Técnico: Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_mercado-laboral-feb-mar-abr.2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI) . (2020b). *Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020, enero). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021*.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf

International Trade Centre. (2019). *Potato global import & export values*.

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c0701%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1

IPSOS. (2018, abril). *Perfil de ama de casa peruana 2018*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-ama-de-casa-peruana-2018>

Italo, A., Prins, F., Maraví, G., Pacheco, R., y Leguía, F. (2018). *La papa nativa en Apurímac. Identificación participativa de variedades en los distritos Huayana y Pomacocha*. PRODERN.

<https://prodern.minam.gob.pe/sites/default/files/documents/Papas%20nativas%20ApurimacFinal.pdf>

Oie, R. (2019, 26 julio). *7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo - Peru - Kantar Worldpanel*. Kantar World Panel.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de--cada-10-hogares-cambian-sus-h%C3%A1bitos-de-consumo>

La República. (2019, 28 agosto). *Promperú: Agroexportaciones sumarían 10 mil millones de dólares en el 2021*. <https://larepublica.pe/economia/2019/08/28/promperu-agroexportaciones-sumarian-10-mil-millones-de-dolares-en-el-2021/>

La República. (2020, 30 enero). *Papa peruana agoniza en casi el 100% de restaurantes y pollerías de Lima Metropolitana*. *La República*.

<https://larepublica.pe/economia/2020/01/30/papa-peruana-agoniza-en-casi-el-100-de-restaurantes-y-pollerias-de-lima-metropolitana-importaciones-pollo-a-la-brasa-mdga/>

Lozano, V. (2021, 31 mayo). Papa, más allá de un legado cultural y gastronómico. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/121752-papa-mas-alla-de-un-legado-cultural-y-gastronomico>

Maximize. (2008, enero). *Factores Determinantes para el Incremento del Consumo de Papa en el Perú*.
https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/congreso_papa/factores_determinantes_incrementar_consumo_papa.pdf

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri). (2021, abril). *Evaluación del avance de siembras - marzo 2021 (N.º 3)*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1796355/Bolet%C3%ADn%20mensual:%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20avance%20de%20siembras,%20marzo%202021.pdf>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri). (s. f.). *Cultivos de importancia nacional: papa*. <https://www.midagri.gob.pe/portal/23-sector-agrario/cultivos-de-importancia-nacional/183-papa>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Minagri). (2019a). *Boletín 1: Día Nacional de la Papa*.
<https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/revista-papa-4jun09.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2019b). *Encuesta Nacional de Intenciones de Siembra 2019, Campaña Agrícola agosto 2019 – julio 2020*.
http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/Libro%20Resultado%20ENIS%202019-2020_260719.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2019c). *Ficha Técnica: Requerimientos Agroclimáticos del cultivo de papa*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/419894/ficha-tecnica-01-cultivo-de-la-papa.pdf>

Ministerio de agricultura y riego (Minagri). (2019c, julio). *Encuesta Nacional de Intenciones de Siembra 2019*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/419551/Libro_Resultado_ENIS_2019-2020_260719.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2020a). *Sector agropecuario creció 3,2% en el 2019*. <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/79437-sector-agropecuario-crecio-3-2-en-el-2019>

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2020b). *Análisis del Mercado 2020 Papa*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1471847/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20-%20Papa%202020.pdf>

Ministerio del Ambiente (Minam). (2011, julio). *PLAN NACIONAL DE ACCIÓN AMBIENTAL - PLANAA - PERÚ 2011–2021*. https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

Molinillo, S. (2014). *Distribución comercial aplicada*. (2a ed.). Editorial ESIC.

Mordor Intelligence. (2019, abril). *Potato Market - Growth, Trends, and Forecast (2019 - 2024)*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/4771777/potato-market-growth-trends-and-forecast>

Obregón, C. (2020, 1 junio). Impacto del Covid-19 en el sector papero del Perú. *Agencia Agraria de Noticias*. <https://agraria.pe/noticias/impacto-del-covid-19-en-el-sector-papero-del-peru-21645>

Ordinola, M., Devaux, A., Manrique, K., Fonseca, C., y Thomann, A. (2009a). *Generando innovaciones para el desarrollo competitivo de la papa en el Perú*.

<https://onedrive.live.com/?authkey=%21APR3x4auqn8XjkQ&cid=02FD7DE089EE1700&id=2FD7DE089EE1700%212274&parId=2FD7DE089EE1700%212268&o=OneUp>

Ordinola, M., Fonseca, C., y Bellido F. (2009b). Enfoque de Cadenas para la valorización de la biodiversidad: el caso de las papas nativas, *SEPIA XVII*.

<https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/83531/12.%20Ordinola-Fonseca-Bellido-Libro-SEPIA-XVII-web.pdf?sequence=3>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONUAA). (2008). *Tesoro enterrado. Año Internacional de la papa*.

<http://www.fao.org/potato-2008/es/elaip/contacto.html>

Patiño, M. (2018, 19 enero). La papa y sus dificultades para que Perú tenga una planta de procesamiento. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/papa-dificultades-planta-procesamiento-225237-noticia/>

Perú info (2020, 9 junio). *¿En lo más alto! Perú es el primer productor de papa en América Latina*. <https://peru.info/es-pe/comercio-externo/noticias/7/29/-en-lo-mas-alto-peru-es-el-primer-productor-de-papa-en-america-latina#:~:text=Precisamente%2C%20seg%C3%BAAn%20un%20informe%20emitido,del%20tub%C3%A9rculo%20a%20nivel%20mundial.>

Perú Retail (2019, 14 junio). *¿En qué gasta principalmente la clase media en el Perú?* <https://www.peru-retail.com/en-que-gasta-principalmente-la-clase-media-peru/?v=3acf83834396>

ProExpansión (2011). *Cambios del sector papa en el Perú en la última década: los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA)*. Centro Internacional de la Papa, Lima, Perú.

Research & Markets (2019). *Global Potato Market 2019 – 2024, Market opportunities and Future Trends*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-potato-market-2019-2024---market-opportunities-and-future-trends-300875258.html>

Bhandalkar, S. (2018). *Frozen Potato Market by Product and End User: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018 - 2025*. Allied Market Research. <https://www.alliedmarketresearch.com/press-release/frozen-potato-market.html>

Shahbandeh, M. (2020, febrero). *Market price of potatoes worldwide as of February 2020, by leading country*. <https://www.statista.com/statistics/1099814/global-potato-market-price/>

Tridge Market Intelligence. (2021, septiembre). *Potato Market Report*. <https://www.tridge.com/es/market-reports/MAT-E50364C3>

U.S. Department of Agricultura. *Food Data*. <https://www.usda.gov/>

World in World. (2019). *Potato statistics*. <https://www.potatopro.com/world/potato-statistics>

Apéndice A: Definición de Variedades de papa nativas más comerciales

Tabla A.1

Principales Papas Nativas Comerciales en Perú

No.	Nombre	Usos culinarios	Información adicional
1	RUNTUS / AMARILLA	Sancochado, causa, puré, papillas para bebés tiempo de cocción: corto	Es una variedad usada de diversas formas y muy apreciada por su color amarillo intenso y alto contenido de materia seca. Se asemeja a la yema de huevo de gallina. Posee un valor comercial apreciable por lo que se siembra tanto en <i>chaqru</i> como por separado, para su venta en los mercados. Se debe sembrar en suelos de color rojo-amarillento, porque en suelos negros disminuye su producción.
2	PERUANITA	Sancochado, puré, papa a la huancáina, pachamanca, raras veces chuño Tiempo de cocción: corto	Es una variedad con demanda comercial. Pocas veces se cultiva en mezcla con otras variedades. Algunos agricultores las llevan a las zonas bajas para hacer trueque con maíz y frutales. Es una variedad poco resistente a enfermedades como la ranchara, y susceptible al exceso de humedad.
3	CAMOTILLO	Sancochado, puré, papillas para bebés, pachamanca, Tiempo de cocción: corto	Es una variedad con gran demanda comercial en los mercados locales y nacionales. Se siembra separada, a veces se siembra en <i>chaqru</i> . Algunos agricultores llevan esta variedad a las quebradas para hacer trueque con naranja, chirimoya, papaya, palta y otros frutos. Como es de cocción rápida, se debe tener cuidado al sancocharla para evitar que se reviente.

4	AMARILLA TUMBAY	Sancochado, puré, pachamanca, causa, caldo de gallina, papilla de bebés Tiempo de cocción: Corto	Es muy conocida en el centro del Perú, sobre todo en Huánuco. Cuenta con demanda comercial. Se encuentran en Huancavelica parcelas separadas destinadas al cultivo exclusivo. Es muy harinosa y excelente para la preparación de causa
5	FRESCOS / QOMPIS	Sancochado, chuño, sopa, puré Tiempo de cocción: Intermedio	Algunos agricultores la siembran por separado. tiene buen rendimiento y es harinosa con un sabor agradable.
6	MURU HUAYRO	Sancochado, sopas, guisos, chuño Tiempo de cocción: corto	Es una variedad con demanda comercial en los mercados locales y fuera de la región Huancavelica. También es preferida por los agricultores por su buen rendimiento y calidad culinaria.
7	PUKA AQU SUYTU / HUAMANTA NGA	Sancochado, Chuño Tiempo de cocción: Intermedio	Es una variedad antigua conocida comercialmente como larga. Tiene textura harinosa y buen sabor. Es muy demandada en trueque. Les gusta mucho a las personas de la zona baja (quebrada). No tolera suelos húmedos.
8	PUKA HUAYRO / HUAYRO	Sancochado, pachamanca, watya, puré, caldo de gallina, papa	Se siembra por separado por su valor comercial. Es la variedad de mayor rendimiento respecto de otras papas. Es tardía en cuanto a maduración. A las personas de las quebradas les encanta esta papa, por eso tiene demanda en el trueque.

		a la huancaína Tiempo de cocción: Corto	
9	WITU / CHAULINA / ISHKU PURU	Sancochado, pachamanca, sopa, guiso, puré Tiempo de cocción: Corto	Es una variedad que se siembra por separado debido a su valor comercial. Tiende a tener brotes temprano, florece antes que las otras variedades y mantiene la floración casi hasta la cosecha. Se recomienda no hervir por mucho tiempo porque se deshace y ya no se puede comer.

Nota. Esta tabla muestra los principales nombres de las variedades de papas nativas más comerciales en el Perú, con información de sus principales usos e información destacable de cada una. Tomada de Centro Internacional de la Papa et al., 2021

Apéndice B: Valor nutricional de papas nativas comerciales en el Perú

Tabla B.2

Valor Nutricional de Cuatro Componentes de las Papas Nativas Comerciales en el Perú

No.	Nombre	Materia Seca (%)	Hierro (mg/100g)	Zinc (mg/100g)	Vitamina C (mg/100g)
1	RUNTUS / AMARILLA	29.94	0.14	0.1	9.58
2	PERUANITA	28.56	0.18	0.14	-
3	CAMOTILLO	28.18	0.21	0.13	9.62
4	AMARILLA TUMBAY	28.14	0.19	0.1	11.31
5	FRESCOS / QOMPIS	26.67	0.17	0.14	-
6	MURU HUAYRO	29.74	0.19	0.13	-
7	PUKA AQU SUYTU / HUAMANTANGA	21.4	0.18	0.07	7.63
8	PUKA HUAYRO / HUAYRO	28.01	0.15	0.09	8.95
9	WITU / CHAULINA / ISHKU PURU	28.20	0.64	4.94	-

Nota: CIP et al., 2021

Apéndice C: Papas nativas en el Perú con mayor nivel de Vitamina C

Tabla C.3

Top 5 de Papas Nativas con Mayor Nivel de Vitamina C en el Perú

No.	Nombre	Materia Seca (%)	Hierro (mg/100g)	Zinc (mg/100g)	Vitamina C (mg/100g)
1	SUYTU CARAMELO	28.20	0.12	0.09	28.20
2	JESUCRISTOPA CUERPON	27.58	0.13	0.10	21.80
3	SIRINA	26.54	0.16	0.13	14.23
4	PUKA DUSIS	32.40	0.19	0.14	13.47
5	WITQIS	31.6	0.17	0.14	13.11

Nota. CIP et al., 2021

Apéndice D: Aporte nutricional de la papa frente a sus principales sustitutos

Tabla D.4

Aporte nutricional de la papa versus sus principales sustitutos

Valor nutricional (100gr)	Papa	Trigo	Fideos	Pan blanco
Calorías	78	332	348	265
Proteínas	2.86g	9.61g	14.63g	9g
Grasas	0.1g	1.95g	1.4g	3.2g
Carbohidratos	17.2g	74.78g	75g	49g
Fibra	3.3g	13.1g	-	2.7g
Agua	77.8g	-	7.34g	36.4g
Azúcar	-	.	0.4g	5.67mg
Colesterol	-	.	-	-
Vitamina A	0mg	.	21ui	1mg
Vitamina B6	0.239mg	0.191mg	-	0.1mg
Vitamina B3	1.22mg	5.347g	5.1mg	4.8mg
Vitamina B5	0.361mg	1.011mg	-	0.30mg
Vitamina C	5.2mg	-	-	-
Vitamina B9	10ug	31.2mg	57mg	111ug
Vitamina B2	0.036mg	0.188mg	-	-
Vitamina B1	0.032mg	0.297mg	-	-
Manganeso (Mn)	1.34mg	3.399mg	3.05mg	-
Cobre (Cu)	0.878mg	0.475mg	-	-
Zinc (Zn)	0.44mg	2.96mg	2.37mg	-
Selenio (Se)	-	12.7mg	73mg	22mg
Fierro (Fe)	6.07mg	3.71mg	3.63mg	3.61mg
Potasio (K)	407mg	394mg	215mg	126mg
Magnesio (Mg)	30mg	117mg	143mg	23mg
Fósforo (P)	54mg	323mg	258mg	98mg
Calcio (Ca)	45mg	33mg	40mg	144mg

